

**LA RECONVERSION DES EVAT : LES SAVOIR-FAIRE ACQUIS DANS
LES SPECIALITES DE COMBAT**

(Rapport final - Septembre 1998)

**Françoise KOGUT-KUBIAK, Emmanuel SULZER, Bernard TABUTEAU (Céreq)
Marie VOGEL (Université de Besançon)**

TABLE DES MATIERES

1. DONNEES D'ENSEMBLE SUR LA RECONVERSION	4
1.1 <i>Les EVAT, une "population à risques" vis-à-vis du marché du travail ?</i>	4
1.2 <i>La nécessité d'une prise de conscience chez les personnels</i>	10
<i>Conclusion : le marché du travail favorise l'approche en termes de " carrière militaro-civile "</i>	13
2. LES EMPLOIS CIVILS ET LES PARCOURS DE RECONVERSION DES EX-EVAT	14
2.1 <i>Des EVAT peu valorisés sur le marché du travail avant l'engagement</i>	15
2.2 <i>Des emplois de sortie principalement ouvriers</i>	16
2.3 <i>Des formes de reconversion relativement efficaces à court terme, au prix d'un accompagnement lourd</i>	18
2.4 <i>Des parcours de reconversion encore peu diversifiés</i>	19
2.4.1 <i>La population interrogée</i>	20
2.4.2 <i>Une politique de reconversion encore loin d'avoir produit pleinement ses effets dans les unités</i>	23
2.4.3 <i>Quelques profils types de reconversion</i>	30
2.4.4 <i>La mobilisation de compétences " militaires " dans les emplois civils</i>	32
<i>Conclusion : ne pas restreindre le champ des possibles</i>	35
3. LA DEMARCHE D'ANALYSE DES COMPETENCES	36
3.1 <i>Mise au point méthodologique</i>	36
3.1.1 <i>La méthode</i>	36
3.1.2 <i>Données de cadrage et échantillonnage</i>	37
3.1.3 <i>Les entretiens</i>	41
3.1.4 <i>L'analyse des données</i>	42
3.2 <i>Les EVAT combattants : une population répartie entre quatre emplois-types</i>	43
3.2.1 <i>L'emploi type combattant voltigeur</i>	45
3.2.2. <i>L'emploi type combattant en engin blindé</i>	51
3.2.3 <i>L'emploi type combattant d'appui</i>	57
3.2.4 <i>L'emploi type combattant d'éclairage</i>	64
3.2.5 <i>Des savoir-faire partagés par l'ensemble des combattants</i>	70
4. DES PISTES POUR DE NOUVEAUX ESPACES DE RECONVERSION	75
4.1 <i>Les compétences des EVAT et leurs domaines de valorisation potentiels</i>	75
4.1.1 <i>Les compétences techniques, corollaires de l'activité de combat</i>	76
4.1.2 <i>Les savoir-faire du combat, des débouchés à renouveler</i>	76
4.1.3 <i>L'EVAT gradé en compagnie de combat : des savoir-faire d'encadrant de proximité</i>	77
4.1.4 <i>Des exemples d'extensions possibles pour les savoir-faire des combattants</i>	80
4.2 <i>Formation et accompagnement sont nécessaires à la mise en œuvre de ces possibilités</i>	83
4.2.1 <i>Politique de reconversion et politique de GRH au sein des unités</i>	83
4.2.2 <i>Maintien d'un acquis initial antérieur à l'entrée dans les armées</i>	84
4.2.3 <i>La poursuite d'études générales</i>	84
<i>Conclusion : l'EVAT, quelle professionnalité ?</i>	85
BIBLIOGRAPHIE	88
ANNEXES	89

PREAMBULE

Le présent rapport présente le bilan de l'étude engagée par le Céreq à la demande du C2SD, relative aux compétences des EVAT des spécialités de combat et à leurs éventuels prolongements civils. Il présente, d'une part les éléments disponibles pour éclairer la teneur des emplois civils exercés par les anciens EVAT, et d'autre part la démarche d'analyse des compétences conduite auprès des combattants en exercice, c'est à dire les deux volets du questionnaire destiné à mieux identifier les voies potentielles de la reconversion civile des combattants.

On trouvera donc dans les pages qui suivent : des données globales concernant la reconversion, issues de l'analyse secondaire des enquêtes "Reconversion" de l'OSD et formant la section 1 du présent document ; des éléments quantitatifs relatifs aux emplois occupés par les ex-EVAT établis sur la base de données recueillies au CMFP / 137eme R.I. de Fontenay-le-Comte et qui, complétés par une approche qualitative des parcours de reconversion (par des entretiens auprès d'ex-EVAT) forment la section 2 ; la section 3 présente les résultats de la démarche d'analyse des compétences, c'est-à-dire les savoir-faire liés à l'exercice des spécialités de combat. *In fine*, on trouvera en section 4 des pistes de réflexion en matière d'emplois civils au sein desquels les compétences des combattants pourraient être rapidement valorisées.

1. Données d'ensemble sur la reconversion

Ce chapitre traite de la reconversion appréhendée de manière globale et quantitative, et présente des éléments généraux d'appréciation sur la question. Ceux-ci s'appuient sur l'analyse secondaire, d'une part des "bilans reconversion" établis par la Mission pour la Mobilité Professionnelle (pour les années 1989 à 1995), d'autre part des enquêtes menées par l'OSD en 1994 (auprès des personnels ayant acquis droit à pension), 1991 et 1997 (auprès des personnels n'ayant pas acquis droit à pension).

Un point essentiel au regard de la reconversion telle qu'elle était conçue jusqu'ici est constitué par le fait que les R.J.I. (retraite à jouissance immédiate, acquises au bout de quinze années de service), concernent structurellement davantage les cadres que les Militaires du rang, et que ces derniers sont en conséquence davantage contraints à une carrière civile à la suite de leur carrière militaire ; pourtant, comme on va le constater en comparant les enseignements des trois études de l'OSD, les cadres (officiers et sous-officiers supérieurs) présentent en matière de reconversion des pratiques plus structurées et semblent disposer d'atouts en la matière, dont sont souvent dépourvus les Militaires du rang et sous-officiers subalternes. Ce constat paradoxal justifie qu'une attention particulière soit portée au problème de la reconversion des EVAT.

1.1 Les EVAT, une "population à risques" vis-à-vis du marché du travail ?

Les données décrivant la reconversion des EVAT figurent dans les enquêtes concernant les personnels n'ayant pas acquis droit à pension, menées par l'Observatoire Social de la Défense en 1987, 1991 et 1997. Les résultats exposés ci-après se fondent essentiellement sur les chiffres issus des deux dernières vagues d'enquête.

On trouve au sein de la population enquêtée en 1991, pour l'armée de terre : 88.6 % de militaires du rang et 11.6 % de sous-officiers ; dans l'enquête de 1997, les chiffres sont respectivement de 75,8 % (militaires du rang) et 22,6 % (sous-officiers).

Les personnels de l'armée de terre (ainsi que ceux de la marine) sont globalement plus jeunes que l'ensemble de la population, ce qui s'explique en partie par le fait que les EVAT quittent les armées le plus souvent après un ou deux contrats courts (4 à 8 ans de service), les sous-officiers connaissant pour leur part deux vagues de départ, à 5 ans et à 15 ans ; mais les durées de service supérieures à 10 ans sont globalement rares dans cette population (7,4 % pour l'armée de terre). En termes d'emplois, le taux de chômage s'élevait en 1991 à 13 %, et 7 % d'inactifs, soit 80 % en emploi à la date de l'enquête ; ce chiffre évolue peu puisqu'il s'établit à 82 % pour l'enquête

1997.

Les emplois se situent dans le secteur privé à 72 % ; 38 % sont dans des entreprises de plus de 500 salariés, ces chiffres évoluant peu d'une enquête à l'autre.

La stabilisation dans l'emploi semble bonne : pour les personnels rayés des contrôles entre 1988 et 1990, répondants à l'enquête en 1991 soit au plus trois ans après, le nombre moyen d'emplois est de 1,3 ; par contre, 15 % d'entre eux ont occupé 4 emplois ou plus. Pour les enquêtés de 1997, rayés des contrôles entre 1993 et 1995, seuls 12,4 % ont occupé 4 emplois ou plus, mais le nombre moyen d'emplois occupés s'élève à 1,7 (il est cependant difficile d'interpréter ces différences dans la mesure où les durées écoulées depuis la reconversion ne sont pas identiques pour les deux enquêtes).

Les PCS dominantes sont pour 1991 : ouvriers qualifiés 42 % et employés 28 % ; mais l'enquête de 1997 n'indique plus que 27 % d'ouvriers, pour 45 % d'employés. Ce décalage pose question, car il ne semble qu'en partie explicable par des facteurs structurels, tels que la diminution de la catégorie "ouvriers" dans la population active, ainsi que par la plus forte représentation des sous-officiers dans la dernière enquête.

Si l'on s'en tient à de tels indicateurs globaux, la reconversion des personnels de l'armée de terre peut sembler peu problématique, toutefois on discerne au sein de la population enquêtée des groupes moins bien lotis de ce point de vue ; la qualité de la reconversion paraît liée à la situation familiale ainsi qu'à certains éléments de la carrière militaire.

Ainsi les catégories les plus touchées par le chômage sont les militaires du rang, les individus âgés de moins de 24 ans ou de plus de 35 ans, les célibataires résidant chez leurs parents. Les variables indiquant une protection contre le chômage sont le mariage, le grade de sous-officier, l'obtention de brevets militaires au cours de la carrière (ces deux derniers critères étant a priori corrélés). A contrario, parmi les variables prédisposant au chômage, on trouve les spécialités de combattant et les départs involontaires des armées.

Les comparaisons avec les taux de chômage nationaux pour des tranches d'âge identiques indiquent pour l'ensemble des personnels militaires un taux d'emploi supérieur de 4 %, et des niveaux de rémunération plus élevés ; il est vrai que si l'on se réfère aux indicateurs de l'emploi pour les tranches d'âges comparables à celles considérées ici, les personnels de l'armée de terre ne semblent pas spécifiquement défavorisés en termes d'insertion professionnelle, mais ce constat général doit être nuancé selon les groupes. Les taux de chômage relatifs (rapport entre taux de chômage d'un groupe de militaires reconvertis et taux de chômage d'un groupe comparable dans la population française), calculés dans l'étude de 1997, indiquent que les militaires les moins diplômés se trouvent moins souvent au chômage que les personnes peu

diplômées dans leur ensemble, tandis que les militaires titulaires d'un diplôme (CAP, baccalauréat) sont davantage touchés par le chômage que la population civile de niveau équivalent, ce désavantage s'accroissant avec l'âge. Les auteurs en concluent que *"le passage dans les armées semble donc mieux protéger du chômage les peu ou pas diplômés que les bacheliers"*.

Les auteurs de l'étude 1991 avançaient pour leur part l'hypothèse selon laquelle le passage dans les armées serait susceptible d'entraîner une mobilité ascendante, celle-ci étant d'autant plus nette que le diplôme initial est peu élevé ou inexistant.

La typologie de la reconversion qu'ils proposaient, établie sur la base des catégories professionnelles militaires de sortie, et de l'évolution du salaire, conduisait ainsi à distinguer nettement les sous-officiers des militaires du rang quant à la qualité de la reconversion :

- les premiers se trouvent essentiellement dans les types "indifférents" (19 % de la population) pour les plus diplômés d'entre eux (passage dans les armées sans effets sur la carrière professionnelle), ou "valorisation" (34 %) pour les titulaires de CAP-BEP à dominante technique (dans ce cas il s'agit le plus souvent de départs volontaires et préparés) ;
- pour les seconds, l'armée a pu servir de "tremplin" (29 % de la population) à ceux qui étaient auparavant en situation professionnelle difficile (près du tiers étaient demandeurs d'emploi avant l'engagement), alors que paradoxalement le groupe "échec" (18 % de la population, majoritairement des EVAT, et dans beaucoup de cas ayant quitté l'armée contre leur volonté) comprend deux fois moins de non diplômés que le précédent, et 50 % de titulaires d'un CAP ou d'un BEP.

Les auteurs de l'étude de 1997 établissent donc un constat similaire quant au rôle de la formation initiale dans la reconversion, et avancent des éléments d'interprétation, en posant que *"les anciens militaires peu diplômés sont bien adaptés au marché de la main d'oeuvre non qualifiée (...) Pour leur part, les bacheliers ont plus de difficultés à valoriser leur passage dans l'armée. Ils accèdent à des emplois moyennement qualifiés. Il s'agit d'un marché de l'emploi très concurrentiel, pour lequel le passé militaire ne semble pas donner d'avantages notables. Quant aux anciens militaires qui possèdent un diplôme technique du second degré (CAP-BEP), leur adaptation au marché des emplois techniques se situe à mi-chemin entre celle des peu diplômés et des bacheliers sur leurs marchés du travail respectifs. Elle est bonne avant 25 ans et comparable à celle des non-diplômés ; voisine de celle des bacheliers entre 25 et 30 ans ; enfin elle se situe entre ces deux groupes au-delà de 30 ans"*.

Ces différents éléments laissent supposer que si l'expérience militaire peut favoriser l'accès à l'emploi de personnes très peu qualifiées au départ, en leur faisant acquérir des capacités et une

forme de reconnaissance de celles-ci (la qualité d'ancien militaire constituant de ce point de vue une forme de "qualification" sur certains marchés du travail spécifiques), cette expérience peut aussi se traduire par une forme de déqualification pour les personnes détentrices d'un diplôme lors de leur entrée dans l'armée.

Ce dernier point pose le problème de la non-valorisation, dans les emplois militaires, notamment les spécialités de combat, de compétences techniques préalablement acquises, et soulève la question de l'adéquation des formes de reconversion en fonction des profils individuels. Mais la question de la possible valorisation des compétences militaires des EVAT est également posée, notamment pour ceux qui n'ont pu valoriser des compétences techniques au cours de leur passage dans les armées. Si les personnes dépourvues de diplômes comme d'expérience professionnelle accèdent à un emploi quel qu'il soit à l'issue de leur parcours militaire, cela constitue bien une réussite, mais la perte d'efficacité des diplômés sur le marché du travail du fait du passage dans les armées doit également être prise en compte.

Globalement, les auteurs de l'étude 1991 distinguaient la "bonne" et la "mauvaise" reconversion, la première se caractérisant par l'accès à l'emploi dans des catégories plus élevées que celles probablement accessibles compte tenu des caractéristiques des individus, la seconde par la récurrence du chômage et la faiblesse des rémunérations. Ce contraste ne semble pas exactement recouvrir une distinction entre grades, ni entre les différentes armes ; les auteurs de l'étude 1997 relèvent d'ailleurs qu'*il est difficile de mettre en évidence le rôle de la catégorie hiérarchique sur la reconversion*".

Toutefois on constate que les difficultés de réinsertion sont plus marquées pour les personnels du rang, qui forment, on va le voir, la catégorie la plus défavorisée en termes de facteurs de réussite de la reconversion, et *a priori* la moins bien armée pour s'y confronter¹.

¹ Les analyses de correspondances effectuées à la suite de cette étude montrent nettement l'opposition entre la Terre et les autres armes, en lien avec l'opposition entre les "spécialités de combat" (lorsqu'elles ne s'accompagnent pas d'un brevet militaire de technicien) et les autres spécialités (les premières concernant les personnes "sans diplômes", qui se reconvertissent fréquemment sur des emplois précaires, les secondes conduisant davantage à des emplois stables de techniciens, voire de cadres pour les personnes d'un niveau supérieur ou égal au baccalauréat).

La population des EVAT : une dimension intrinsèque de précarité ?

Les personnels militaires du rang de l'armée de terre forment avec ceux de la Marine la catégorie la plus jeune ; ils sont nombreux à être en situation de recherche d'emploi au moment de l'entrée dans les armées, et cependant fréquemment professionnalisés, ce qui n'a rien de paradoxal puisqu'ils quittent globalement tôt le système scolaire. Leur professionnalisation est d'ailleurs peu assise : la durée moyenne d'exercice d'un emploi avant l'engagement est de 9 mois, mais un tiers d'entre eux a travaillé moins de 6 mois, et 21 % de 6 mois à un an, chiffres 1991) ; les trois quarts d'entre eux n'ont jamais travaillé avant l'engagement.

Tableau 1 : Situation au moment de l'entrée en service (chiffres 1997)

	Terre	Ensemble
En formation	44.8 %	49.8 %
En emploi	26.4 %	23 %
En recherche d'emploi	24.5 %	23.5 %

Tableau 2 : Dernier diplôme scolaire obtenu (chiffres 1997)

	Terre	Ensemble
Aucun diplôme	14.2 %	9.0 %
Certificat d'études	1.7 %	1.0 %
BEPC	18.5 %	19.5 %
CAP, BEP	44.9 %	39.0 %
Baccalauréat	15.5 %	23.7 %
Etudes supérieures	5.0 %	7.7 %

La situation familiale au moment du départ est presque toujours "célibataire résidant chez ses parents" ; ces différentes données permettent de caractériser grossièrement la population des personnels militaires de l'armée de terre comme un ensemble d'individus faiblement qualifiés et n'ayant pas, au moment de leur entrée dans l'armée, entamé un processus positif d'insertion sociale et professionnelle. Le niveau scolaire général faible laisse supposer la possibilité que l'engagement corresponde dans certains cas à une situation d'échec scolaire, ayant conduit à l'abandon de la scolarité.

En termes de qualité de la reconversion, les personnels militaires de l'armée de terre ne semblent pas défavorisés par rapport à ceux des autres armes, bien qu'ils connaissent avec ceux de la marine davantage de difficultés de stabilisation dans l'emploi : le nombre moyen d'emplois occupés depuis la radiation des contrôles est plus élevé que pour les autres armes².

Les emplois de sortie correspondent essentiellement pour les personnels militaires de l'armée

² Notons toutefois que si l'enquête de 1997 constate que les indicateurs de reconversion ne sont pas défavorables à l'armée de terre, ce n'était pas le cas lors de l'enquête 1991 ; or celle-ci semblait comporter dans l'échantillon davantage de personnels combattants des armes de mêlée, tandis que l'enquête de 1997 comporte une très forte proportion de personnels de l'artillerie et du génie.

de terre à des catégories socioprofessionnelles d'ouvriers qualifiés et d'employés. Les emplois de techniciens, qui forment le gros de la catégorie "professions intermédiaires", concernent principalement les sous-officiers. Pour les militaires du rang, il s'agit principalement d'emplois d'ouvriers, le plus souvent ouvriers qualifiés (30 % de l'ensemble), dont il a été avancé plus haut qu'ils pouvaient se faire le support d'une mobilité ascendante pour les personnels les moins diplômés (théoriquement destinés à des emplois d'ouvriers non qualifiés avec une forte probabilité).

Tableau 3 : Professions à la date de l'enquête

	Terre 1997	Ensemble 1997	Terre 1991	Ensemble 1991
Agriculteurs, artisans, chefs d'entreprise	5.2 %	5.4 %	2.6 %	3.6 %
Cadres supérieurs et professions libérales	5.2 %	8.3 %	4.3 %	9.2 %
Professions intermédiaires	14.6 %	22.2 %	13.8 %	27.6 %
Employés	45.1 %	32.3 %	26.2 %	26.5 %
Ouvriers	27.7 %	28.9 %	48.6 %	30.2 %
(dont chauffeurs)			(14.6)	(6.7)
Autres	2.2 %	2.8 %	4.2 %	2.6 %

Un fait remarquable est qu'une faible proportion (un quart) des personnels de l'armée de terre déclare occuper aujourd'hui un emploi ayant un rapport (même partiel) avec l'activité qu'ils occupaient avant leur engagement, tandis qu'une part beaucoup plus importante déclare que leur emploi actuel est en rapport avec leurs compétences militaires. Ce décalage peut suggérer une acquisition de compétences en milieu militaire, qui semble correspondre à une réalité pour une partie des personnels.

Compte tenu de la construction opérée dans l'étude de 1991 afin de pouvoir procéder à des comparaisons entre catégories d'emploi militaires et PCS civiles, on remarque que l'obtention des diplômes militaires au cours de la carrière est fréquemment liée à la reconversion dans une catégorie supérieure. Ainsi les combattants titulaires d'un brevet militaire de technicien³ se reconvertissent plus fréquemment en employés qu'en OQ, contrairement à ceux qui en sont dépourvus ; les sous-officiers titulaires d'un brevet militaire technique ou élémentaire se reconvertissent souvent en contremaître, et chez les titulaires d'un brevet militaire supérieur on trouve davantage de cadres. C'est cette construction comparative qui permet aux auteurs de conclure quant au rôle joué par la carrière militaire dans l'accès à une mobilité ascendante.

La délivrance de qualifications par les armées peut expliquer le fait que ce rôle d'impulsion à la carrière soit plus nettement lisible chez les individus dépourvus de tout diplôme ; les difficultés de réinsertion constatées chez les titulaires de CAP-BEP sont a priori plus complexes à

³ C'est à dire, du point de vue des auteurs, d'un niveau supérieur aux brevets élémentaires tels que CTE, CME, BMPE.

interpréter. Toutefois, dans la mesure où parmi ces derniers on trouve des représentants de différentes armes et de différentes spécialités, on peut avancer l'hypothèse que les circonstances de la reconversion pourront différer selon que les capacités acquises préalablement auront été ou non développées et valorisées au cours du passage dans les armées, et au cours de la période préalable à la reconversion. Les difficultés plus importantes rencontrées par les personnels issus des spécialités du combat témoignent du fait que la seule expérience militaire ne peut suffire, même pour se positionner sur le marché de la main d'oeuvre non-qualifiée, et l'on a vu plus haut qu'elle pouvait aussi constituer un handicap pour les personnels titulaires d'un diplôme les orientant vers le marché très concurrentiel de la main d'oeuvre moyennement qualifiée (cas fréquent tant chez les sous-officiers que chez les EVAT).

1.2 La nécessité d'une prise de conscience chez les personnels

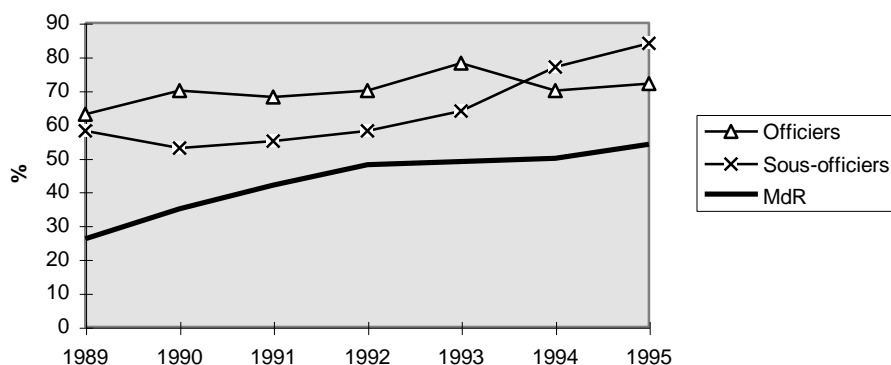
Comme on vient de le remarquer, les reconversions des personnels n'ayant pas acquis droit à pension, si elles sont dans bien des cas satisfaisantes, posent cependant un certain nombre de problèmes, en particulier pour les populations sur lesquelles se centre ici l'attention : les hommes du rang issus des spécialités du combat de l'armée de terre. Dans la mesure où l'une des hypothèses prises en compte est qu'une préparation à la reconversion constitue un facteur essentiel de réussite de celle-ci, nous allons à présent nous intéresser aux aides à la reconversion et aux parcours des cadres.

Les aides à la reconversion : une pratique peu généralisée

Les aides à la reconversion consistent en un ensemble de possibilités relativement diversifiées, qui vont de l'accompagnement dans la recherche d'emploi à l'aide à la création d'entreprise, en passant par un vaste ensemble de formations professionnelles. Les conditions d'accès aux aides ont été rendues moins sélectives, de sorte que l'aide à la reconversion est accessible à tous les personnels âgés de moins de 52 ans et ayant servi au moins 4 années. Les mesures d'incitation mises en oeuvre par la Mission pour la Mobilité Professionnelle semblent également avoir contribué à développer l'utilisation des aides par toutes les catégories de personnels.

Graphique 1: évolution de l'usage des aides à la reconversion

**Pourcentage d'ayant-droits utilisant les aides à la
reconversion par corps (source : bilans de reconversion
de la MMP)**



Comme on le voit, les militaires du rang ont de plus en plus recours aux aides⁴, mais un écart subsiste entre leur utilisation et celle qu'en font les officiers et sous-officiers ; le type d'aide sollicité est également différent selon le corps d'appartenance : les militaires du rang ont avant tout recours aux stages de formation professionnelle, les sous-officiers aux stages et aux périodes d'essai en entreprise (période d'activité professionnelle sous statut militaire), les officiers privilégiant les délais d'orientation (recherche d'emploi rémunérée) et les périodes d'essai.

Comme on va le voir, la reconversion des officiers et sous-officiers supérieurs s'avère en règle générale très différente de celle des militaires du rang et sous-officiers subalternes, en termes de modalités de réinsertion et de réussite de la reconversion.

L'étude relative aux personnels ayant acquis droit à pension (étude Observatoire Social de la Défense 1994) porte sur les officiers et sous-officiers rayés des contrôles entre 1991 et 1993. Pour l'armée de terre on y trouve une majorité de sous-officiers supérieurs ayant majoritairement plus de 25 ans de service. Ceci explique le fait que seuls 62 % de l'ensemble envisagent à coup sûr de reprendre une activité, mais cette proportion est d'autant plus élevée que le grade est bas.

En fait les sous-officiers subalternes se distinguent de l'ensemble de cette population, par des indicateurs de la réinsertion généralement moins satisfaisants, qui laissent envisager que leurs modalités de reconversion s'apparentent davantage à celles des militaires du rang qu'à celles des

⁴ Dans l'enquête Observatoire Social de la Défense 1991, 15 % des personnels déclaraient avoir utilisé les aides, et 3 % que celles-ci leur avaient permis d'obtenir un emploi ; 33 % déclaraient avoir rencontré un officier-conseil, et 15 % en avoir reçu une orientation. La faiblesse de ces chiffres est toutefois compréhensible du fait que ladite enquête ne concernait que des personnels ayant moins de 15 années de service, donc peu ou pas d'officiers et un certain nombre de non-ayant-droits.

cadres.

Une reconversion apparemment aisée pour les cadres

La quasi-totalité des personnels (officiers et sous-officiers supérieurs) qui déclaraient vouloir reprendre une activité parviennent à obtenir un emploi, dans des délais généralement courts ; il s'agit le plus souvent d'un emploi du secteur privé, en contrat à durée indéterminée. La stabilisation dans l'emploi semble bonne puisque 69 % ont occupé un seul emploi depuis la radiation des contrôles (proportion d'autant plus forte que le grade est élevé) ; 58 % des personnels militaires de l'armée de terre interrogés ici déclarent une augmentation de leur revenu à la suite de leur reconversion.

Tableau 4 : PCS du premier emploi depuis la radiation des contrôles

	Terre	Ensemble
Agriculteur, artisan, chef d'entreprise	4,7 %	4,2 %
Cadre supérieur, profession libérale	23,3 %	18,9 %
Profession intermédiaire	31,4 %	33,2 %
Employé	22,0 %	25,3 %
Ouvrier	15,1 %	15,7 %
Autre	3,5 %	2,9 %

Les PCS de reconversion sont ici, on le voit, nettement plus élevées que dans l'enquête précédente (portant sur les EVAT et sous-officiers), et les personnels militaires de l'armée de terre ne semblent pas défavorisés sur ce point par rapport à l'ensemble, ce qui laisse ouverte la question des types de compétences valorisées dans le civil, entre les deux populations concernées (officiers et sous-officiers supérieurs d'une part, militaires du rang et sous-officiers subalternes d'autre part).

Notons cependant dans un premier temps que, en ce qui concerne les emplois de cadres, les personnels de la marine accèdent modalement à la catégorie des "ingénieurs et cadres techniques d'entreprise", ceux de l'armée de terre à la catégorie "cadres administratifs et commerciaux d'entreprise" ; les personnels de la gendarmerie, pour leur part, accèdent rarement à des emplois de cadre, et se répartissent principalement dans les catégories de contremaître ou d'employés administratifs. L'hypothèse d'une adéquation partielle entre emplois de reconversion et activités exercées au sein des armées semble pouvoir être considérée, mais sans présager du rôle que pourrait jouer le niveau de formation initiale, ou les réseaux de relations, dans l'accès à l'emploi civil ; la dimension technique liée aux emplois de la marine nationale semble ainsi plus aisément faire l'objet d'une valorisation civile, mais on peut aussi supposer que le niveau de formation initiale des officiers marins suffise à expliquer un tel phénomène. Pour l'ensemble des armées, la qualité de la reconversion des officiers semble bien s'appuyer

sur des éléments personnels, liés à l'appréhension individuelle de la reconversion.

Des reconversions bien préparées

En effet, le mode le plus fréquent d'obtention de l'emploi de reconversion s'avère être les relations (35 % pour les personnels militaires de l'armée de terre), alors que le bureau de reclassement est efficace pour 8 % des cas, les emplois réservés concernant une proportion identique. Les aides à la reconversion sont plus fréquemment utilisées ici que dans l'enquête précédente, et ont concerné la quasi-totalité de ceux qui envisageaient de reprendre une activité. Beaucoup ont suivi les sessions de l'ARCO (Association pour la reconversion des officiers) ; les autres aides utilisées sont principalement la période d'essai en entreprise, le délai d'orientation et les stages de formation. Notons cependant que ces aides, et en particulier les formations, sont davantage utilisées par les personnes diplômées, notamment du supérieur, et semblent influencer de manière efficace sur l'accès à l'emploi et sur la rémunération.

La reconversion peut être considérée comme bien préparée du fait que 60 % des enquêtés déclarent connaître l'emploi qu'ils occuperont au moment de la radiation des contrôles, et que cette connaissance joue un rôle dans la décision de quitter l'armée pour 64 % de ceux-ci.

L'expérience militaire est souvent jugée utile pour l'accès à un emploi civil, mais d'une part le pourcentage de réponses positives à cette question décroît avec le temps, et d'autre part se révèle très variable en fonction des spécialités militaires : là encore, les spécialités du combat sont les moins "payantes" (48 % jugent l'expérience militaire utile à la reconversion, pourcentage qui dépasse 90 % pour la spécialité "infrastructures").

Conclusion : le marché du travail favorise l'approche en termes de " carrière militaro-civile "

Schématiquement, le comportement des officiers et sous-officiers vis-à-vis de la reconversion diffère nettement de celui des militaires du rang. Si les premiers abordent l'emploi civil dans une perspective "stratégique", complétant éventuellement leur formation et visant un emploi repéré, les seconds se confrontent au marché du travail avec un bagage plus faible et une vision a priori moins nette des emplois auxquels ils sont susceptibles d'accéder. On remarque d'ailleurs, en observant les réponses aux questions ouvertes, que les cadres et les personnels ayant servi plus de quinze années font mention de difficultés à adapter à l'entreprise le mode de relations professionnelles auquel l'armée les a familiarisés, et abordent souvent la question de leur réadaptation, alors que les personnels ayant servi quelques années seulement font rarement de liens ou de comparaisons entre vie militaire et vie civile, entre lesquelles ils semblent établir

un cloisonnement net.

Les modalités actuelles de la reconversion favorisent sans doute cette différenciation, car si les cadres, plus âgés et souvent stabilisés sur le plan familial, peuvent la considérer sous l'angle de la gestion de carrière, en cherchant à valoriser dans l'entreprise leur expérience militaire et leur formation initiale, les militaires du rang, jeunes et peu diplômés, ne semblent pas en mesure de tirer parti de leurs acquis proprement militaires et, même lorsqu'ils suivent une formation professionnelle avant leur départ, se confrontent en quittant l'institution militaire à une situation proche de la primo-insertion professionnelle.

Tout se passe comme si les personnels militaires se trouvaient, au moment de leur reconversion, face à un marché du travail segmenté, avec un "marché interne" (caractérisé par l'accès direct à un emploi stable) pour les cadres accédant grâce à leur réseau de relations à des emplois préalablement repérés, et un "marché externe" (caractérisé par un accès plus long et davantage de fluctuations d'emplois) sur lequel les individus sont mis en demeure de faire la preuve de leurs compétences, ce qui leur sera d'autant plus difficile qu'ils sont dépourvus de diplômes et d'expérience professionnelle valorisée ; ceci en particulier pour les personnels ayant servi en qualité de combattant, la formation professionnelle éventuellement suivie avant leur départ des armées étant largement, sinon totalement "déconnectée" de leur expérience militaire.

2. Les emplois civils et les parcours de reconversion des ex-EVAT

Si les enquêtes de l'OSD fournissent un matériau riche pour l'approche quantitative de la reconversion, il s'avère en revanche particulièrement délicat de recueillir des informations précises sur la nature des emplois occupés par les personnels militaires reconvertis à ce jour. En effet, les adresses de repli étant le plus souvent obsolètes (rendant très complexe toute enquête en ce domaine), et les réseaux d'anciens mobilisant fort peu d'ex-EVAT, l'information sur les parcours de reconversion se révèle fort rare et fragmentaire ; des ex-EVAT ont cependant pu faire l'objet d'entretiens téléphoniques, fournissant ainsi des éléments relatifs aux parcours individuels de reconversion.

Une autre approche possible des emplois civils des ex-EVAT consistait dans l'exploitation de données concernant les anciens stagiaires de la formation professionnelle, fournies par le CMFP / 137^{ème} R.I. de Fontenay-le-Comte. Bien que les personnels ayant transité par ce centre forment par définition un groupe non-représentatif (puisque'ayant bénéficié de conditions particulières pour sa reconversion), l'échantillon des anciens stagiaires du CMFP permet une

première appréhension des activités exercées à l'issue du processus de reconversion⁵, ainsi qu'une mise en relation entre celles-ci et les caractéristiques des personnes concernées.

2.1 Des EVAT peu valorisés sur le marché du travail avant l'engagement

Un premier constat concernant la population des EVAT issus du CMFP est que ceux-ci présentent au moment de l'engagement des caractéristiques peu favorables a priori à leur valorisation sur le marché du travail : le niveau de formation initiale est majoritairement le CAP ; la scolarité générale de second cycle est rare, et un EVAT sur cinq n'a jamais travaillé avant son engagement.

Pour ceux qui ont exercé une activité professionnelle avant leur engagement, il s'agit la plupart du temps d'un métier manuel (à 90 %), principalement dans le domaine de la mécanique (35 %), et dans une moindre mesure de l'artisanat (18 %) et des métiers de bouche (12 %).

Tableau 5 : Domaine d'activité professionnelle avant l'engagement selon le niveau scolaire (effectifs)

	CAP	BEP	Collège	Lycée	TOTAL
Métiers de bouche	11	2	8	1	22
Mécanique	33	19	9	4	65
Artisanat	19	7	7	1	34
Administratif	1	6		2	9
Autres		4	6	5	15
Aucun	4	6	8	22	40
TOTAL	68	44	38	35	185

Globalement, cette population se caractérise donc par des qualifications dominées par le niveau V professionnel ; les perspectives d'insertion professionnelle en sortie de système scolaire se situeraient principalement pour ce public dans des emplois d'ouvriers qualifiés. Toutefois, il convient de rappeler que les spécialités de la mécanique générale, très représentées ici, figurent parmi les moins valorisées au sein du système éducatif (elles scolarisent en effet une part importante d'élèves en situation d'échec, constituant souvent une orientation " par défaut ") ; par ailleurs, un certain nombre d'EVAT ont suivi une scolarité générale sans la mener jusqu'à son terme, et sont de ce fait dépourvus de qualification. Schématiquement, les EVAT semblent fréquemment quitter le système éducatif en situation d'échec scolaire relatif, ce qui laisse supposer des conditions d'insertion professionnelle difficiles par la suite. Si l'engagement, par la rupture qu'il constitue, interrompt le cas échéant un processus d'échec, il peut de ce fait inciter fortement l'individu à " tirer un trait " sur son passé scolaire et à laisser de côté ses

5 A partir des questionnaires (inspirés du modèle AFPA) adressés par le centre aux anciens stagiaires 6 mois après la sortie de stage, on a procédé au relevé de 14 variables sur 194 individus ayant quitté le centre en 1996 et 1997. Bien que la spécialité militaire ne soit pas systématiquement renseignée, 75 personnes issues des spécialités de combat ont pu être enregistrées dans cet échantillon.

acquis initiaux. On peut supposer que l'exercice d'une spécialité de combat accentue ce phénomène, d'autant plus qu'il concerne plus souvent les titulaires de CAP et ceux qui ont interrompu le plus tôt leur scolarité générale.

Tableau 6 : Niveau scolaire des combattants et des non-combattants (effectifs)

	CAP	BEP	Collège	Lycée	TOTAL
Combattants	32	14	21	9	76
Autres spécialités	22	18	9	19	68
TOTAL	54	32	30	28	144

2.2 Des emplois de sortie principalement ouvriers

De fait, comme on va le voir, une partie des EVAT tend à se reconverter dans son domaine professionnel d'origine, mais la tendance dominante est celle d'une orientation préférentielle vers des activités en rapport avec l'expérience militaire.

Les principaux secteurs d'activité vers lesquels s'orientent les EVAT sont ceux offrant des emplois à dominante manuelle, qui sont parfois mais pas toujours des emplois qualifiés.

Tableau 7 : Secteurs d'activité des anciens stagiaires (à six mois)

	Effectifs	%
Sans réponse	58	29.9 %
Bâtiment, artisanat (second oeuvre)	31	16,0 %
Industrie, maintenance	24	12.4 %
Commerce, vente, distribution	10	5.2 %
Transport, logistique, magasinage	24	12.4 %
Sécurité, surveillance	21	10.8 %
Mécanique	14	7.2 %
Tertiaire administratif	6	3.1 %
Autres, divers (dont hôtellerie)	6	3.1 %
ENSEMBLE	194	100 %

(On trouvera en annexe la liste détaillée des professions déclarées)

La reconversion des combattants s'opère principalement dans des emplois d'ouvriers, au sein de secteurs d'activités spécifiques que sont l'industrie, la sécurité, les transports et le bâtiment (ces quatre domaines d'activités occupant la moitié des individus concernés) ; les emplois de bureau ne concernent aucun EVAT issu des spécialités de combat. Cependant, à ce détail près, la différenciation en termes d'emplois de sortie entre le combat et les autres spécialités se révèle peu marquée. Il semble que le niveau de qualification des emplois de sortie observés ne puisse s'expliquer par des caractéristiques individuelles (spécialité initiale, niveau scolaire), mais doit plutôt être attribué à la structure des secteurs d'activité dans lesquels s'insèrent les ex-EVAT ; on observe par exemple que les emplois d'ouvrier qualifié se rencontrent plus fréquemment dans les PME (moins de 50 salariés) et dans les domaines de la mécanique ou de

la maintenance.

Rôle de la formation initiale

Lorsqu'un métier a été appris avant l'engagement, il peut (dans certains cas, mais pas systématiquement) être exercé à nouveau par la suite, tout au moins dans certains domaines, principalement ceux où un savoir-faire spécifique est requis (dans certains cas mécaniciens, et principalement les artisans du second oeuvre du bâtiment tels que plombier, couvreur, etc...). Le secteur du bâtiment et de l'artisanat draine un grand nombre d'EVAT titulaires d'un CAP, et constitue en fait le principal domaine pour lequel on puisse constater un lien entre spécialité de formation initiale et emploi de reconversion.

Dans les autres cas, la reconversion semble se faire prioritairement dans des emplois ne requérant pas de compétences spécifiques, ou a minima (magasinier, agent de sécurité, chauffeur).

Ce constat tend à indiquer les limites du rôle que peut jouer la formation professionnelle courte en matière de reconversion : en l'absence d'une base préexistante de savoir-faire, l'acquisition d'un métier ne va pas de soi, a fortiori si les acquis de la formation initiale ont été laissés de côté suite à l'engagement ; en pareil cas, les acquis militaires sont sollicités sous leur forme la plus immédiate (chauffeurs, agents de sécurité).

La formation initiale semble donc de peu d'effet sur le niveau des emplois occupés par les ex-EVAT mais influe en revanche sur les niveaux de rémunération obtenus dans les emplois de reconversion.

Tableau 8 : Niveau de salaire mensuel selon le niveau de formation

	CAP	BEP	Collège	Lycée	TOTAL
- de 4000 F	8,6	17,2	15,3		10,6
4 à 6000 F	63,0	44,8	50,0	52,3	54,0
6 à 8000 F	28,2	31,0	30,7	23,8	28,6
+ de 8000 F		6,8	3,8	23,8	6,5
TOTAL	100	100	100	100	100

Un tel résultat peut sans doute s'expliquer en partie par le biais des secteurs d'activité concernés, car le nombre important de titulaires d'un CAP qui s'orientent vers le bâtiment, secteur aux rémunérations faibles, tire la tendance vers le bas pour cette catégorie.

2.3 Des formes de reconversion relativement efficaces à court terme, au prix d'un accompagnement lourd

Il est indéniable que le CMFP / 137eme R.I. voit son action récompensée par un certain succès en matière d'emploi, puisque l'observation du taux de placement des stagiaires six mois après la sortie de stage indique que deux tiers d'entre-eux occupent un emploi. Cependant, le taux de chômage à cette date reste relativement élevé, y compris lorsqu'on le rapporte à un taux national pour une tranche d'âge comparable à celle des EVAT (aux alentours de 20 % pour l'ensemble des actifs de 15 à 29 ans).

Tableau 9 : Situation six mois après le départ du CMFP

	Effectifs	%
Sans réponses	4	2,1
Stage	5	2,6
Formation	4	2,1
Chômage	56	28,9
Emploi	125	64,4
TOTAL	194	100

Ce résultat brut témoigne des difficultés que rencontrent les EVAT lorsqu'ils se confrontent au marché du travail : d'une part, il s'avèrent qu'un quart d'entre eux n'ont exercé aucun emploi depuis leur départ du centre, d'autre part les formes d'emploi précaires gardent un poids important.

Tableau 10 : Statut de l'emploi

	Effectifs	%
Sans réponses	62	32
CDD	44	22,7
CDI	51	26,3
Stage d'accès à l'emploi	1	0,5
Intérim	34	17,5
Indépendant	2	1
TOTAL	194	100

La place importante jouée par l'intérim dans l'accès à l'emploi peut sans doute s'expliquer partiellement par la qualité des relations nouées entre le centre et les professionnels locaux du travail temporaire ; cette remarque attire l'attention sur l'effet de l'environnement de l'EVAT sur sa reconversion.

Tableau 11 : Mode d'obtention de l'emploi

	Effectifs	%
Sans réponses	61	31,4
annonce	7	3,6
ANPE	14	7,2
CMFP	12	6,2
Relations	20	10,3

Contact direct	35	18
Intérim	30	15,5
BARC	1	0,5
Période d'essai	14	7,2
TOTAL	194	100

Le rôle joué par le CMFP en matière d'accompagnement, d'aide à la recherche d'emploi, et de positionnement dans le tissu économique local semble se traduire dans les modalités de la recherche d'emploi : outre l'effet déjà noté de l'intérim, les démarches personnelles et les candidatures spontanées des EVAT semblent un moyen efficace d'accès à l'emploi ; or ce type de démarches paraît favorisé par l'encadrement militaire au cours de cette étape de la reconversion (*“ on leur tient la main pour qu'il prennent le téléphone pour contacter les entreprises ”*).

2.4 Des parcours de reconversion encore peu diversifiés

Nous avons souhaité, au delà des indications statistiques déjà extrêmement instructives, avoir un écho de la perception par les ex-EVAT de leurs conditions de reconversion au sens large : préparation de celle ci mais aussi intégration du monde civil. Les entretiens préliminaires que nous avons conduit dans le cadre de cette étude tant au niveau des services centraux des Armées (DPMAT, MMP, BIRT) qu'à celui des états majors des unités dans lesquelles nous devions travailler, notamment 21^e RIMA et 1^{er} Spahis, laissaient clairement entendre que la politique de professionnalisation des armées allait changer l'échelle des problèmes de reconversion, qu'il était dès lors nécessaire de s'y préparer dès aujourd'hui sur la base des actions déjà menées et des réflexions qu'elles suscitaient. Nos interlocuteurs étaient bien conscients que la politique de reconversion conduite au sein des unités souffrait encore de multiples insuffisances et que, de ce fait, les pistes d'emploi possibles pour les ex-EVAT combattants, étaient loin d'avoir été explorées.

A travers l'interrogation d'ex-EVAT combattants nous souhaitons donc, à partir de leur point de vue, avoir une perception, partielle et sans doute partielle mais formulée par les premiers intéressés, à la fois des problèmes vécus de mise en œuvre de la politique de reconversion et en même temps d'espaces possibles de reconversion mobilisant des compétences acquises durant le parcours militaire.

Nous avons rencontré beaucoup de difficultés matérielles pour avancer dans cette voie. Celles-ci témoignent, à leur manière, des limites de la politique actuelle de reconversion : une fois l'ex-EVAT rayé des effectifs, on perd sa trace, tout lien est rompu et ce aussi bien avec les

régiments qu'avec les services chargés de la reconversion comme les BARC. Nous avons en effet travaillé à partir des listes d'individus rayés des contrôles. Mais, sur celles-ci de nombreuses adresses " de repli " étaient soit inutilisables (adresse du Centre de Fontenay le Comte par exemple) soit rapidement obsolètes (adresse de repli très provisoire).

Un travail un peu fastidieux de recherche téléphonique sur le Minitel et, pour quelques rares individus, des contacts maintenus avec tel ou tel de leur ancienne unité, nous ont permis de récupérer moins d'une trentaine de numéros de téléphone. A partir de ceux-ci nous avons réussi à contacter 17 individus avec lesquels nous avons conduit des entretiens téléphoniques d'environ une demi-heure chacun.

Après avoir fait le point sur leur parcours civil antérieur à leur entrée dans l'Armée et sur leur parcours au sein de l'Armée, deux thèmes ont été principalement abordés :

- la préparation de la reconversion au sein des unités,
- la mobilisation de l'expérience militaire pour l'accès à l'emploi et pour l'exercice de cet emploi.

2.4.1 La population interrogée

Sur les 17 ex-EVAT interrogés, 11 avaient passé moins de 10 ans au sein des Armées. Parmi eux 5 avaient un niveau CAP-BEP, 4 avaient obtenu l'un de ces diplômes, un était de niveau 3^e, un de niveau 1^{ère}.

Parmi les 6 personnes ayant 10 ans d'ancienneté ou plus 2 étaient de niveau CAP-BEP, 2 avaient obtenu un CAP, une était de niveau 4^e, une de niveau 1^{ère} (voir tableau joint).

Parmi les 17 ex-EVAT on comptait au moment de l'entretien 6 demandeurs d'emploi, donc un taux élevé voisin de celui observé 6 mois après la sortie du CMFP de Fontenay le Comte. C'est un premier indicateur de la difficulté de la reconversion.

ANCIENS EVAT MOINS DE 10 ANS

Date sortie Armée	Grade et dominante de l'emploi militaire	Ancienneté	Formation initiale	Stage reconversion	Emploi actuel	Commentaires
1.12.1997	1 ^{ère} Classe Radio	6 ans	Cap Cuisinier non obtenu	Stage à Fontenay : Plombier chauffagiste	Ouvrier bâtiment	Stage choisi dans l'urgence et pas celui qu'il voulait.
1.10.1997	Bg, Combat	7 ans	Fin 1 ^e	Stage moniteur auto-école à Fontenay	Demandeur d'emploi	Actuellement en contact avancé avec une auto-école.
1.08.1997	1 ^{ère} Classe Combat	6 ans	CAP Pâtissier non obtenu	Echec aux tests mécanique-auto pour Fontenay Stage reconversion dans cette spécialité	Demandeur d'emploi	Stage préparé dans l'urgence. L'intéressé souhaitait un stage Super PL.
1.06.1997	1 ^{ère} Classe, Combat	7 ans	CAP magasinier non obtenu	Néant	Demandeur d'emploi	Souhaitait une formation par correspondance pour préparation au concours d'emplois réservés. Refus de l'officier conseil pour niveau insuffisant.
1.01.1996	Caporal, Combat	9 ans	CAP Boulanger-pâtissier obtenu	Stage télésurveillance à Fontenay	Agent sécurité	Souhaitait un stage super PL matières dangereuses. Orientation vers un stage qui ne lui plaisait pas.
1.01.1995	Brigadier ; Combat	5 ans	Cap Boulanger, Pâtissier obtenu	Stage AFPA d'initiation à la gestion	Salarié Gérant de bar.	Reprise d'un bar important en gérance : importance de la gestion ; de l'encadrement de personnel.
1.01.1995	Brigadier Chef, Combat	5 ans	Ecole hôtelière sans diplôme	Stage AFPA d'initiation à la gestion	Gérant de bar	Reprise d'un bar important en gérance : importance de la gestion ; de l'encadrement de personnel.
1991	1 ^{ère} Classe, Combat	5 ans	3 ^e	CFA Carreleur à Fontenay le Comte	Préparateur de commandes (employé)	N'a pu poursuivre dans l'emploi de carreleur car a attrapé la gale du ciment.
1.10.1996	Brigadier, Combat	6 ans	CAP Sellerie-marroquinerie	Stage conducteur routier : CFP obtenu + stage de reconversion 2 mois en entreprise	Demandeur d'emploi	Pense ne pas avoir de problème pour trouver un emploi de conducteur PL compte tenu de sa grande expérience.
1.10.1997	Brigadier, Combat	8 ans	CAP Electromécanique	Stage magasinage à Fontenay le Comte	Magasinier (intérim)	Multiplie les missions dans sa spécialité de reconversion pour accroître ses chances.
1.12.1996	Brigadier Electricité PL, blindé VL.	9,5 ans	CAP Electricien VL BEP Electronicien VL-PL	Stage de reconversion en entreprise comme mécanicien VL.	Formateur de techniciens de montage.	A toujours tenu à l'Armée un emploi d'électricien VL-PL-Blindés. Stage de reconversion en mécanique pour davantage de polyvalence.

ANCIENS EVAT PLUS DE 10 ANS

1.12.1997	Bg/C, Mécanique	15 ans	CAP Mécanique	Stage de reconversion en entreprise (mécanique)	Demandeur d'emploi	Rupture du stage de reconversion de son fait (conditions de travail).
1.08.1996	Bg/C, Combat	15 ans	BEP Mécanique agricole non obtenu	Stage à Fontenay le Comte " plombier chauffagiste "	Ouvrier plombier chauffagiste	Apports de l'expérience militaire : autonomie, encadrement d'équipe.
1.02.1997	Bg/C , Transport	10 ans	Niveau 4 ^e Stage 10 mois en électricité.	Stage à Fontenay le Comte " menuiserie-agencement "	Demandeur d'emploi	Ne peut mobiliser son expérience de conducteur Super PL pour raison de santé. Ne souhaitait pas quitter l'Armée. Départ à cause d'échec au CAT2.
1.04.1996	Bg/C, Combat	15 ans	Niveau 3 ^e Début d'une formation d'ajusteur-mécanicien	Formation de conducteur routier.	Chauffeur-routier PL	Déplore le manque d'information sur la profession de routier au moment de son choix de reconversion.
1.10.1997	Caporal Chef, Combat	10 ans	Niveau 1 ^e	Stage de formation de moniteur auto-école	Seconde sa compagne qui monte un centre de formation pour moniteur auto-école.	Expériences de formateur et d'enseignant à l'Armée considérées comme des atouts.
1.11.1996	Caporal Chef, Combat	15 ans	CAP Maçonnerie	Stage " sécurité "	Agent de sécurité	Projet de reconversion dans l'emploi d'ambulancier mais échec aux tests.

Parmi les 11 personnes en emploi, 7 étaient ouvriers ou employés : cette polarisation confirme les résultats issus des enquêtes de l'OSD comme de celle concernant les sortants de Fontenay le Comte.

Dans cette catégorie on trouvait des emplois de reconversion traditionnels : Agents de sécurité, Conducteur PL, Magasinier. Quelques cas cependant retenaient notre attention sur lesquels nous aurons l'occasion de revenir dans la suite :

- un emploi d'ouvrier qualifié (" plombier-chauffagiste ") complètement choisi et assumé car permettant dans l'esprit de l'individu considéré, et a priori, de mobiliser positivement un certain nombre de qualités issues de l'expérience militaire : rigueur, capacité d'organiser son travail, de s'adapter, expérience de gestion des hommes...
- deux emplois de reprise de gérance d'un bar important de centre ville mobilisant des compétences de gestion comptable, d'encadrement, de prise de risques...
- un emploi de moniteur d'auto-école exprimant de fortes capacités de formation et de gestion de son temps,
- un formateur de techniciens-montage cumulant capacités techniques, fortes capacités de formation et de gestion de son temps...

2.4.2 Une politique de reconversion encore loin d'avoir produit pleinement ses effets dans les unités

La préparation de la reconversion pose visiblement quelques problèmes. Les personnes que nous avons interrogées avaient pour la plupart d'entre elles quitté l'Armée en 1996, plus rarement en 1997, et traitaient donc de faits remontant à 1994 et 1995.

Ceci introduit forcément un double biais dans la lecture de ce qui va suivre :

- la politique de reconversion en 1994-95, voire antérieurement, n'était ni au même niveau de prise de conscience, ni de mise en œuvre qu'elle l'est aujourd'hui. La professionnalisation des Armées n'était encore qu'une perspective ;
- les conditions de reconversion d'un certain nombre d'anciens EVAT influent forcément sur les discours tenus relativement à celle-ci : l'individu connaissant (ou ayant connu) une reconversion difficile aura tendance à en faire porter la responsabilité sur l'institution militaire.

Toutefois la concordance des propos tenus prend tout son sens si on la resitue dans l'ampleur des transformations à accomplir au sein de l'institution militaire. En effet, on peut parler -et nous pouvons en témoigner pour les trois unités dans lesquelles nous avons travaillé- d'un véritable bouleversement culturel à propos de l'intégration à part entière de la dimension " Gestion des ressources humaines " (GRH) dans les pratiques de gestion du personnel militaire à tous les échelons.

On peut penser et dire que la responsabilité personnelle de ces ex-EVAT est engagée ainsi que plusieurs le soulignent. Mais comment reprocher à des jeunes gens -parfois très jeunes- parfois en situation de rupture avec leur passé, venus à l'Armée avec l'espoir de tenter une belle aventure, ayant très souvent peu d'expérience du marché du travail civil... de n'être pas des acteurs parfaitement rationnels et déterminés de leur reconversion ? Ils ont droit -on va le voir- à de larges circonstances atténuantes.

Certains ont bien préparé leur reconversion, ont bénéficié de l'appui nécessaire de leurs supérieurs, tout s'est bien passé. Deux d'entre eux comptent au moins 10 ans d'Armée.

Le premier, Caporal Chef, avait suivi une scolarité jusqu'en classe de 1^è et a suivi un stage de reconversion de 10 mois de moniteur auto-école après avoir franchi les différents " filtres " avant l'accord pour ce type de stage : une bonne session d'orientation, l'accord du BARC (Bureau d'aide à la reconversion)...

Le second, Brigadier-Chef avait suivi un cursus scolaire jusqu'en 2^è année de BEP mécanique agricole. Il a longuement réfléchi à l'emploi qui lui conviendrait le mieux et a choisi " plombier-chauffagiste ". Une fois cette décision arrêtée il a convaincu ses supérieurs de l'inscrire pour la formation correspondante à Fontenay le Comte.

Deux autres -l'un brigadier, l'autre Brigadier-Chef- ont fait 5 ans d'Armée mais ont préparé ensemble leur projet de reconversion (gestion de restaurant ou de bar) et ont bénéficié de l'appui constant de leur chef de peloton, y compris dans le choix d'un stage d'initiation à la gestion : " ... il a compris que dans notre intérêt il fallait tout faire pour qu'on puisse partir la tête haute ".

Un autre, ex Brigadier-Chef, 15 ans d'Armée, a préféré opter pour une période d'essai en entreprise -dont il pensait qu'elle lui ouvrirait la voie à un contrat de travail à durée indéterminée- plutôt que pour un stage à Fontenay le Comte. Même si cet espoir s'est évanoui il considère que sur les conditions de reconversion : " l'Armée a fait son boulot, c'est moi qui n'ait pas fait le mien. A reprendre, je ferai un stage à Fontenay, par exemple un stage complémentaire de frigoriste car ça met en bonne position pour être mécanicien PL, frigoriste c'est un plus... ".

A noter que c'est un exemple rare (ils sont 2 sur 17 dans notre échantillon) où un individu cherche à se reconverter dans sa spécialité d'origine : il avait obtenu un CAP mécanique.

Pour d'autres le problème est plus difficile : ils reconnaissent que sur le plan institutionnel, ils n'ont rien à reprocher à l'Armée, ils ont donc suivi des formations qu'ils avaient choisi mais " n'accrochent " pas véritablement dans cette nouvelle spécialité et se trouvent amenés à rechercher n'importe quoi, voire à rechercher un retour au sein des Armées.

C'est le cas d'un ex-Brigadier Chef, originaire de la Réunion, plus de 10 ans à l'Armée, qui avait suivi une scolarité difficile jusqu'en 4^e. Sa reconversion a été bien préparée, successivement par un stage de remise à niveau puis une formation " menuiserie-agencement " à Fontenay. En 1 an (entre la sortie de l'Armée et la date de l'entretien) il n'a occupé qu'un seul emploi en intérim de 1,5 mois. Il semble que " dans sa tête " il n'était pas préparé à cette reconversion : *" suite à mon échec au CAT2 je ne savais pas quoi faire après avoir donné 9 ans de ma vie à l'Armée, j'ai été rattrapé à la dernière minute, ils m'ont fait une fleur pour signer un nouveau contrat pour une remise à niveau puis un stage à Fontenay "*.

Dans les différents cas que nous venons d'examiner l'institution militaire a contribué de manière positive à la construction ou à l'accompagnement d'un projet de reconversion par les intéressés. On peut cependant s'interroger sur le dernier cas cité, et nous y reviendrons en conclusion de cette partie : dans quelle mesure pour certains individus le projet ne doit-il pas être construit très en amont et bénéficier d'une préparation particulièrement attentive ?

Même dans ces cas " favorables " plusieurs d'entre eux ont souligné qu'on ne pouvait généraliser à partir de leur cas soit parce qu'ils se sont aperçus, après coup, que pour eux-mêmes certaines possibilités n'avaient pas été offertes, soit parce que nombre de leurs camarades rencontrent de multiples difficultés notamment avec la hiérarchie, hiérarchie directe ou officier conseil.

L'un d'entre eux, élargissant son propos, considérait que pour les profils " EVAT combattant ", la reconversion devait être minutieusement préparée pour vaincre une série d'obstacles qui peuvent tenir aussi au combattant lui-même (espère toujours rester à l'Armée) qu'à ses supérieurs qui préfèrent le retenir (surtout si ce sont de bons éléments) plutôt que de l'envoyer en stage ou en formation et devoir en former un autre. Il concluait : *" ces obstacles existent pour tous les EVAT mais le combattant a moins d'atouts pour sa reconversion, donc elle doit être préparée plus tôt par exemple en faisant évoluer l'individu d'un escadron de combat à un escadron de commandement et de service "*. (Bg/C 15 ans d'ancienneté).

Même si l'on considère -avec certaines nuances- que pour un premier groupe d'individus les conditions de reconversion ont été plutôt favorables, les autres entretiens incitent à relativiser ce premier constat. Plusieurs ont émis un certain nombre de griefs voire de reproches assez forts, quant à la manière dont la reconversion a été préparée par l'institution militaire.

Certains reprochent la mauvaise diffusion de l'information par la hiérarchie et la sélectivité de cette diffusion :

- carence d'information sur le monde de l'emploi civil en général : “ *on ne connaît pas assez le milieu professionnel civil... il faudrait faire intervenir beaucoup plus de civils qui expliquent quels sont nos droits, comprendre une fiche de paie, cibler les secteurs d'activité qui sont prospères au moment de la reconversion...* ”. (Bg/C 15 ans d'ancienneté) ;
- carence d'information sur les conditions de travail du métier choisi : “ *pour mon cas on m'a conseillé la formation de routier en me disant que ça allait prendre une extension énorme mais on ne m'a pas assez mis en garde sur les problèmes qu'engendre ce métier, par exemple le temps de travail c'est x heures, au-delà vous avez droit à ça... Par exemple chez les routiers vous avez plusieurs gammes de contrat : 169 h, 182 h, 200 heures et plus. J'ai basé sur 182 heures, or je monte jusqu'à 270 heures et ça je l'ignorais* ”. (Bg/C, 15 ans d'ancienneté) ;
- sélectivité de l'information délivrée : “ *... plus on est en bas de l'échelle moins on reçoit d'informations, un grand nombre de personnes ne sont au courant des modalités de reconversion qu'en dernière limite... Il faudrait avoir une équité de jugement avec tout le monde : je connais des personnes à qui on a donné un contrat long, certains auxquels on a permis de passer 3 fois le CMI, d'autres au contraire qu'on a laissé partir sans qu'on leur ait donné leur chance...* ”. (Bg, 7 ans d'ancienneté) ;
- refus de projets de formation mal justifiés, par la hiérarchie : refus d'un stage de maître chien pour raison de “ *niveau physique pas assez élevé* ” (1^{ère} classe, 6 ans d'ancienneté), d'une formation par correspondance préparant à certains emplois réservés : “ *... un an avant j'ai parlé de mon projet à mon Chef de peloton, il a tout fait pour moi, c'est l'Officier conseil qui n'a pas voulu à cause de mon niveau scolaire, (donc) on ne m'a pas accepté pour la préparation...* ”. (1^{ère} classe, 7 ans d'ancienneté).

D'autres, parfois les mêmes, évoquent le dialogue difficile avec leurs supérieurs :

- difficultés de communication avec la hiérarchie directe ou l'Officier conseil : sans revenir sur les cas présentés ci-dessus de refus de projets émanant des intéressés, d'autres évoquent de grosses difficultés de communication, l'un (1^{ère} classe, 6 ans d'ancienneté) va même

jusqu'à employer le terme " impossibilité ". Lorsque l'individu appartient à 2 pelotons (musique et combat par exemple), les difficultés sont accrues ;

- préparation très insuffisante de l'encadrement aux questions de gestion des ressources humaines (GRH) : *“ certains (chefs de peloton) se soucient bien peu de leurs hommes... ou alors seulement de quelques uns... pour eux le retour à la vie civile c'est secondaire, c'est le travail qui prime... (or) il faut pouvoir se pencher sur le profil de carrière de chacun et l'après carrière. C'est au Chef de peloton de dire attention, pense à ta reconversion, ce n'est pas au BGRH d'aller taper sur l'épaule des gars... ”* (Bg, 7 ans d'ancienneté).

Plusieurs reviendront sur cette vision à court terme des supérieurs hiérarchiques les amenant à “ retenir ” les individus placés sous leurs ordres et devenus opérationnels, plutôt que de leur proposer des formations risquant de nuire à l'efficacité de leur équipe. Ce souci est légitime et témoigne à l'évidence d'une insuffisance des préoccupations “ GRH ” aux différents échelons de la hiérarchie et donc du chemin qui reste à parcourir en ce sens. Ceci dit, même une fois ces préoccupations prises en compte, il y a bien un arbitrage délicat (voire impossible si une souplesse dans la gestion des effectifs n'est pas prévue à cet effet) entre la nécessité (à court terme) d'avoir une équipe opérationnelle et celle (à long terme) d'assurer des conditions de reconversion aux membres de cette équipe et donc d'être amené à gérer leur absence momentanée ;

- accès difficile, voire impossible, au Commandant de compagnie ou au Responsable BGRH pour faire appel de leur cas : *“ J'aurai bien aimé présenter mon projet de mutation au Commandant de compagnie... je suis déçu parce qu'il n'y a pas assez de gradés qui s'occupent de nos départs ”* (1^{ère} classe, 6 ans d'ancienneté). Pourquoi, dès lors, n'être pas allé voir directement ce Commandant de compagnie ou le Capitaine chargé du BGRH ? *“ Un 1^{ère} classe qui ne passe pas par la hiérarchie il va au trou ”*. Même si cette réponse était sans doute excessive et exprimait une certaine rancœur de l'individu, elle fait écho aux difficultés exprimées plus haut, aux refus mal justifiés, à la sélectivité de l'information délivrée...

A tort ou à raison, certains individus ont le sentiment que les conditions de reconversion ne sont pas véritablement préparées en amont, que le positionnement de la hiérarchie sur cette question n'est pas toujours claire. Le résultat le plus immédiat ce sont des stages de reconversion ou de formation acceptés à la hâte, pas véritablement choisis par les intéressés.

Plusieurs fois en écoutant certains ex-EVAT encore très jeunes (moins de 25 ans), d'un niveau de formation initiale faible, pas trop fixés sur leur avenir mais ayant fortement envie de

travailler, on avait le sentiment qu'on aurait pu s'y prendre beaucoup plus tôt, essayer d'examiner leurs possibilités, leurs motivations... Cette préparation en amont apparaît d'autant plus nécessaire qu'on se trouve parfois en face de jeunes plutôt démunis sur le plan de la formation initiale, voire sur celui de la formation et de l'expérience militaire puisque cette catégorie de jeunes dont nous parlons n'atteint pas toujours le niveau de brigadier. C'est ce que nous confirme un ancien brigadier :

“ ... beaucoup de personnes ont eu des problèmes de reconversion, n'ont pas pu faire ce qu'elles voulaient car le problème est pris trop tard. En général il faut s'y mettre 2 ans avant la fin du contrat pour commencer à réfléchir à sa reconversion. Or les gars ne s'en soucient pas et souvent l'encadrement ne s'en soucie pas non plus, il faudrait le sensibiliser davantage à cette question ”.

A l'évidence, sur les questions de reconversion, les formes de communication, le rôle des différents échelons de la hiérarchie n'avaient pas encore été trouvés, le suivi personnalisé des individus et la recherche de propositions adaptées à chaque cas restaient encore largement à construire.

L'accompagnement de cette période transitoire parfois assez longue où le jeune va passer d'un mode de vie à un autre restait très polarisé sur la nécessité d'arriver à trouver une “ solution ” de formation pour le jeune, “ solution ” d'ailleurs peu préparée en amont dans un certain nombre de cas comme le rappelle cet ancien : *“ ... Quand on se lance dans une reconversion, il faut prendre les informations soi-même... J'aurai préféré avoir des bases : par où commencer, quels étaient mes droits... la reconversion c'était Fontenay le Comte, point final... Il manque un panorama général de la reconversion, on est un peu livrés à nous-mêmes, il faut se démerder tout seul... En fait, il faut s'intéresser à la reconversion dès le début car le temps passe très vite et qu'on ne s'arrête pas à une seule possibilité : Fontenay... ”.*

Comment s'étonner dans ces conditions que de nombreux jeunes gardent un souvenir douloureux de cette période et déclarent n'avoir plus aucun contact avec leur ancienne unité d'appartenance ?

A l'issue de cette restitution sur la réalité exprimée a posteriori de la politique de reconversion -donc forcément en partie reconstituée et à ce titre sujette à caution- quelques orientations simples se dégagent d'elles-mêmes :

- amener les jeunes à faire mûrir le plus tôt possible leur projet de façon à pouvoir trouver puis inscrire dans la durée le cheminement (stages, formations, périodes en entreprise...) vers la reconversion ;

- mettre en place une véritable politique d'accompagnement à plusieurs niveaux :
 - faire circuler, et s'assurer de la réalité de cette circulation, toute information concernant la reconversion, inviter des représentants du monde civil à venir dialoguer avec les EVAT,
 - instaurer des entretiens individuels réguliers avec tous les EVAT concernés, ces entretiens devront associer le jeune, son Chef de peloton, un représentant du BGRH,
 - instituer des possibilités de recours auprès du Commandant de compagnie ou du Responsable BGRH pour l'EVAT quel que soit son grade ;
- préparer la hiérarchie à ce nouveau rôle de GRH : sensibilisation, formation, connaissance du monde civil, mais aussi obligation de conduire les entretiens individuels ;
- prêter une attention renforcée -par la mise au point de procédures ad hoc- aux cas les plus difficiles ;
- multiplier les contacts et les relations avec le monde des emplois civils.

2.4.3 Quelques profils types de reconversion

Des cas difficiles :

A... né en 1973, célibataire, a passé près de 6 ans à l'Armée où il occupait des fonctions de conducteur d'un Chef de peloton dans son régiment et de conducteur de véhicule lourd en escadron de combat durant ses différentes missions (Tchad, Yougoslavie...). Il a terminé 1^{ère} classe.

Avant son passage à l'Armée, A... avait connu un cursus scolaire difficile : 6^e puis CPPN puis CFA dans la spécialité " pâtisserie " jusqu'au niveau CAP mais sans obtenir le diplôme. Après ses études, il avait obtenu un contrat emploi solidarité et était demandeur d'emploi lors de son entrée à l'Armée.

Depuis son départ de l'Armée (août 1997) A... est demandeur d'emploi. Ses recherches pour un emploi de conducteur PL sont restées infructueuses : son expérience militaire de conduite est-elle insuffisante ?

Sa reconversion a été préparée à la hâte, près de l'échéance de fin de contrat. A... aurait voulu suivre une formation de conducteur super PL, mais aucune date ne convenait dans la période disponible. Il a opté pour un stage de mécanique-auto mais après un stage de remise à niveau à l'AFPA il ne réussit pas les tests pour Fontenay le Comte. Il recherche alors un employeur susceptible de le prendre en stage dans sa spécialité. Il achève le stage sans obtenir de certification officielle. (*Entretien réalisé en février 1998*).

B... né en 1971, célibataire, a passé 7 ans à l'Armée comme chargeur puis tireur HOT. Il a terminé 1^{ère} classe.

Avant son passage à l'Armée B... avait suivi une scolarité jusqu'en 5^e puis préparé un CAP de magasinier, non obtenu, puis tenu un emploi de magasinier pendant 2 ans.

Depuis juin 1997, date de son départ de l'Armée, B... est demandeur d'emploi. On lui a soumis plusieurs offres d'emploi de gardiennage et de manutention qui n'ont pas abouti. Il est aujourd'hui (février 1998) inscrit pour une formation payante de maître-chien d'une durée d'un mois à Paris qui devrait déboucher sur une certification et accroître ses chances.

B... avait exprimé le souhait de suivre une formation par correspondance préparant à certains emplois réservés dans l'Administration. Encouragé dans cette voie par son Chef de peloton, sa demande a été refusée par l'Officier conseil pour niveau scolaire insuffisant. (*Entretien réalisé en février 1998*).

Hors l'Armée point de salut :

C... né en 1966 est marié avec 2 enfants. Il a passé plus de 10 ans à l'Armée. Il a essentiellement occupé des fonctions de conducteur de super PL puis, en fin de parcours, de fourrier puis magasinier. Cette évolution est liée à l'arrivée d'une névrite chronique (inflammation des yeux) qui gêne sa vision. Ayant raté le CAT2 il n'a pu aller jusqu'à 15 ans, ce qui était son souhait. Il a terminé Brigadier Chef.

Avant son passage à l'Armée, C... avait suivi un cursus scolaire à la Réunion, marqué par un important retard, jusqu'en 4^e. Il n'avait pas occupé d'emplois mais suivi un stage d'insertion de 5 mois et un stage qualifiant en électricité de 10 mois.

Depuis sa sortie de l'Armée en février 1997, C... est pratiquement resté demandeur d'emploi. Il n'a connu, en effet, qu'une période d'emploi de courte durée (1,5 mois en intérim) comme conducteur Super lourd. Il aurait pu prolonger cette durée mais sa névrite posait des problèmes de sécurité.

Sa reconversion a été bien préparée du point de vue institutionnel, successivement par un stage de remise à niveau puis un stage à Fontenay dans la spécialité " menuiserie-agencement ", mais il n'obtient pas le certificat.

Dans sa tête, il n'était pas prêt à quitter l'Armée : suite à son échec au CAT2, l'Armée lui a offert un nouveau contrat lui permettant de préparer le stage de Fontenay.

Nostalgique de la vie militaire, il essaie sans succès de s'engager dans la Légion, écrit au Premier Ministre pour obtenir une autorisation de réengagement... (*Entretien réalisé en février 1998*).

Une spécialité confirmée tout au long du parcours :

D..., né en 1968, en instance de divorce, 1 enfant, a passé près de 10 ans à l'Armée où il a occupé en permanence (y compris en missions extérieures) un emploi d'électricien sur VL, PL en engin blindé. Il a terminé comme brigadier.

Avant son passage à l'Armée D... avait obtenu un CAP d'électricien VL, un BEP d'électronicien VL-PL et il avait commencé à occuper un emploi de mécanicien dans un garage.

De juin à décembre 1996, D... a effectué un stage en entreprise (rémunéré par l'Armée) dans le cadre de sa reconversion puis il a été embauché en CDI comme technicien monteur.

L'entreprise qui l'a recruté conçoit et fabrique des suspensions spéciales pour ambulances. En 1997 il était technicien monteur, effectuant des montages de suspension chez les clients de son entreprise. Depuis le début 1998, il est devenu formateur de techniciens des sociétés d'ambulances. A ce titre, il se déplace chez le client, gère son planning et organise la formation qu'il délivre (modules théoriques et pratiques), l'adapte en fonction des profils des stagiaires.

D... avait effectué -précédemment à son stage de reconversion- un stage de remise à niveau comme mécanicien VL à Fontenay le Comte afin de compléter son expérience en électricité auto et devenir plus polyvalent. Dans son emploi actuel il mobilise effectivement ces deux registres de compétences. (*Entretien réalisé en avril 1998*).

Une reconversion longuement mûrie :

E... né en 1963, marié, 1 enfant a passé 15 ans dans l'Armée où il a occupé des fonctions de Chef de groupe (infanterie), Chef d'engin, Chef de groupe canon de 20, Conducteur Offset. Il a terminé brigadier chef.

Avant son passage dans l'Armée, E... avait suivi un cursus scolaire jusqu'en 2^e année de BEP mécanique agricole et n'avait pas occupé d'emploi.

Depuis son départ de l'Armée (août 1996) il travaille comme ouvrier-plombier-chauffagiste en CDI dans une entreprise privée. Dans cet emploi il situe l'apport de son expérience militaire à plusieurs niveaux : rigueur, capacité d'organiser son travail, de s'adapter, expérience de gestion des hommes.

E... a bien préparé sa reconversion. Bien avant l'échéance il a réfléchi à l'emploi qui lui conviendrait le mieux et a choisi celui de plombier-chauffagiste en raison de la diversité des cas rencontrés. Une fois cette décision arrêtée, il a convaincu ses supérieurs de l'envoyer à Fontenay le Comte et il a obtenu le CFA de l'AFPA. (*Entretien réalisé en février 1998*).

2.4.4 La mobilisation de compétences " militaires " dans les emplois civils

Nous avons demandé aux ex-EVAT si leur expérience militaire leur avait été utile d'une part, pour trouver un emploi, d'autre part dans leur emploi actuel.

Sur le premier point les réponses ont été rarement positives, preuve au moins que celle-ci ne constitue pas un critère déterminant d'embauche, preuve aussi sans doute de la faiblesse des relations entre le monde civil et le monde militaire, mondes qui se côtoient et s'ignorent encore largement.

Sur le second point les discours ont été plus fournis. On va ainsi retrouver de nombreuses qualités que les ex-EVAT attribuent à leur expérience militaire ou que leurs employeurs reconnaissent à ce passé.

Dans certains emplois, l'entraînement sportif et la condition physique qu'il autorise constituent des atouts. C'est par exemple le cas pour un jeune 1^{ère} classe, 6 ans d'ancienneté, employé dans

une petite entreprise du bâtiment pour refaire les façades : c'est un emploi dur physiquement qui nécessite des montées et descentes fréquentes de l'échafaudage, des portages de charges importantes...

Plusieurs citent des qualités en exprimant qu'elles sont traditionnellement reconnues aux anciens militaires : honnêteté, droiture, souci du travail bien fait, obéissance, respect des horaires..., mais en même temps ils déclarent que ces qualités ont leur revers :

- soit vis à vis de leurs collègues de travail qui trouvent qu'ils en font trop ;
- soit, très souvent, parce que leur employeur en abuse : “ *Ils (les responsables) me prenaient trop comme une marionnette, ils jouaient trop sur le côté discipliné des militaires, au sujet des horaires hors normes par exemple* ”. (Bg/C, 10 ans d'ancienneté lors d'un emploi de conducteur PL). “ *... L'entreprise joue trop sur le fait qu'on soit d'anciens militaires, c'est un peu garde à vous/repos, en fait les qualités qu'on reconnaît au militaire de discipline, d'obéissance, elles se retournent contre nous une fois dans le civil. C'est une aubaine pour un patron d'avoir des gars qui vont au casse-pipes (il est agent de sécurité) pour 5000 balles par mois. On est de la main d'œuvre bon marché et pas récalcitrante, on manque d'informations sur les droits des salariés* ”. (Bg, 9 ans d'ancienneté).

D'autres reconnaissent que l'expérience du combat leur a conféré des qualités de confiance en soi, maîtrise de soi, voire un certain goût du risque :

“ *J'y suis allé (au rendez vous fixé par l'entreprise) au culot, un bleu de travail, avec mon matériel et j'ai dit : je suis prêt à travailler, faites moi faire un exercice... Ils m'ont pris au mot et à la sortie on m'a dit : on te garde* ”. (Bg/C, 15 ans d'ancienneté).

La maîtrise de soi est régulièrement évoquée par ceux occupant ou ayant occupé des emplois de sécurité. D'autres confrontés à d'autres circonstances en parlent aussi. C'est le cas pour un ex-Bg/C, 5 ans d'ancienneté, gérant d'un bar important dans le centre d'une ville moyenne :

“ *... cela ne me dérange pas de faire la police dans mon bar* ”. Son associé, ex-EVAT comme lui, rapprochera le risque pris pour reprendre un bar en gérance au risque assumé en combat.

Enfin, moins fréquemment, sont évoqués d'autres atouts de l'expérience militaire : ces deux anciens (brigadier et brigadier/chef, 5 ans d'ancienneté) gérants d'un bar très fréquenté insistent sur l'expérience d'organisation du travail et de gestion du personnel acquise comme Chef d'équipe.

Deux autres (Caporal/chef, 9 ans d'ancienneté, Brigadier, 9 ans d'ancienneté) avancent leur expérience de formateur et d'enseignant à l'Armée (Chef d'équipe) pour devenir l'un moniteur auto-école, l'autre formateur de techniciens monteurs : *“ l'expérience de la formation acquise à l'Armée, notamment avec les jeunes... ça me sert énormément à jauger les gens et donc à m'adapter à leur niveau ”*. Un autre y ajoute les fonctions d'encadrement de premier niveau dans une PME de fabrication de jouets en expliquant que *“ c'est la combinaison de 2 éléments : aisance dans son travail et expérience de commandement, qui permettent de s'acquitter correctement de ces fonctions ”*.

Ces dernières “ qualités ” peu évidentes pour les militaires eux-mêmes et encore moins pour les entreprises auxquelles ils s'adressent sont pourtant des savoir-faire complètement partie intégrante des emplois d'EVAT combattant ainsi que le montrera l'analyse des compétences de ces emplois développée plus avant.

Le monde civil, et les militaires eux-mêmes, se font des représentations stéréotypées des emplois de combattant : ils n'en retiennent que la dimension technique (se servir d'une arme, conduire et manier un engin, se dissimuler, courir avec ses armes et son paquetage...) et certains “ savoir-être ” (obéissance, ponctualité, rigueur, travail bien fait...). C'est sous-estimer grandement, ainsi que nous le montrons (partie 3) l'éventail de savoir-faire mobilisés dans les différents emplois de combattant. En particulier les savoir-faire relevant des dimensions “ organisation-gestion ” ou “ relations-communication ”⁶ sont ainsi complètement ignorés. Or ceux-ci, comme nous l'indiquent les quelques exemples cités ci-dessus, peuvent être transposables dans des emplois civils. Si l'on veut bien nous accorder que les caractéristiques d'un emploi s'inscrivent toujours dans trois dimensions -“ technique ”, “ organisation-gestion ” et “ relations-communication ”- seule la première de celles-ci est difficilement mobilisable directement dans des emplois civils si ce n'est peut-être pour certains d'entre eux (conducteur PL, agent de sécurité par exemple).

Les deux autres en revanche peuvent l'être, à condition d'être accompagnées d'un minimum de connaissances et de savoir-faire “ technique ” concernant l'emploi visé.

Pour bien nous faire comprendre et en reprenant les quelques exemples ci-dessus cités -gérant de bar, moniteur d'auto-école, encadrement de premier niveau, formateur de techniciens-monteurs- il faudra bien passer par l'acquisition d'un minimum de savoir-faire techniques : initiation à la gestion d'une petite entreprise dans le premier cas, initiation à la gestion comptable et apprentissage du code de la route dans le second, technique de fabrication

ou de montage dans les deux derniers. Mais les savoir-faire liés à l'encadrement d'équipe, la gestion de personnel, la formation, les relations avec d'autres équipes... sont aisément transposables. Et les ex-EVAT ont aussi mobilisé de nombreux savoir-faire de ce type.

C'est bien l'image de l'emploi de combattant qu'il faut changer. Pour les militaires eux-mêmes (combien de fois les avons nous entendu dire qu'ils ne savaient rien faire d'utile pour le civil, que les mondes civil et militaire n'avaient rien en commun...) et pour l'extérieur. Cela nous paraît être un axe essentiel des politiques de GRH et de communication à mettre en place dans les unités et à tous les niveaux en direction de l'extérieur.

Conclusion : ne pas restreindre le champ des possibles

Dans le domaine de la reconversion des EVAT, et en particulier des plus délicats de ce point de vue, les personnels issus des spécialités de combat, le principe actuellement en vigueur est celui d'une acquisition de compétences civiles en fin de carrière militaire, d'une manière totalement indépendante de l'expérience militaire, sauf dans certains cas bien spécifiques. Ainsi, l'orientation vers les professions de la sécurité, ou bien vers les emplois de chauffeur routier relève clairement de la logique " monocompétence ", qui consiste à s'orienter vers un métier sur la base de la maîtrise d'une activité unique (surveillance, conduite de poids lourds), sans prise en compte de l'étendue et de la combinatoire des savoir-faire portés par l'individu.

Dans le cas d'une formation professionnelle de type AFPA, si l'individu acquiert a priori un ensemble de compétences le rendant apte à l'exercice d'une activité professionnelle, il ne s'en trouvera pas moins confronté, sur le marché du travail civil, à la concurrence de personnes qualifiées dans sa spécialité et bénéficiant d'une plus grande expérience professionnelle. Ce " manque à gagner " pour les ex-EVAT ne peut qu'être accentué pour ceux d'entre eux qui ont définitivement abandonné leur spécialité de formation initiale, ou qui ne disposaient au moment de leur engagement d'aucune qualification à caractère professionnel.

La rupture avec le système éducatif, qui se marque fréquemment dans l'engagement du jeune EVAT, constitue bien évidemment un frein à l'acquisition d'une qualification par la formation professionnelle. Qui plus est (et plus particulièrement pour des individus ayant des durées de service importantes), le retour à l'activité civile semble constituer un nouveau temps de rupture

⁶ Ces dimensions sont présentées au début de la partie 3₅ du présent rapport.

dans les modes de vie, contribuant à faire du temps passé en milieu militaire un “ entre deux ” totalement séparé de ce qui l’a précédé et de ce qui va suivre.

L’atténuation de cette “ double rupture ” devrait constituer un élément essentiel pour l’amélioration des reconversions. Les entretiens conduits avec un certain nombre d’ex-EVAT fournissent quelques points de repères dans cette direction.

En premier lieu la politique de reconversion doit s’intégrer dans une véritable politique de GRH au sein des unités. Prenant appui sur le niveau de formation initiale des individus, leurs potentialités de développement et leurs souhaits, elle doit permettre par un suivi individualisé des personnels de dégager progressivement avec chacun la meilleure orientation possible : reprise d’études générales, évolution au sein des Armées vers certains postes techniques, maintien d’acquis techniques antérieurs à l’engagement, compléments de formation dans des domaines à déterminer d’un commun accord pour ceux exerçant des fonctions d’encadrement qu’il conviendra de valoriser dans la phase de reconversion...

En second lieu la politique de reconversion doit permettre de valoriser des dimensions de la professionnalité des EVAT jusqu’ici largement occultées : capacité à organiser sa propre activité et celle d’une équipe, capacité à construire des collaborations, à négocier, à communiquer... Quelques exemples étudiés montrent que c’est possible. Il convient d’aller plus loin et de prendre appui sur ces dimensions pour commencer à imaginer des itinéraires de reconversion possibles et, à partir de là, construire d’une part avec les intéressés le parcours pouvant faciliter ceux-ci et, d’autre part avec le monde civil, les relations et négociations utiles.

Nous reviendrons en conclusion sur cette question des itinéraires de reconversion en prenant appui sur l’analyse des compétences des combattants que nous allons maintenant développer.

3. La démarche d’analyse des compétences

3.1 Mise au point méthodologique

3.1.1 La méthode

La démarche adoptée dans le cadre de cette étude repose sur la méthode dite ETED, emploi type en dynamique, développée par le Céreq depuis une dizaine d’années (Mandon, 1990). Celle-ci vise, à partir d’une analyse des situations individuelles de travail, à définir une *unité emploi de*

*référence*⁷ (emploi-type) sur la base du regroupement des situations individuelles proches. Ce regroupement prend en compte les éléments contextuels, liés en particulier aux conditions d'exercice de l'activité et aux caractéristiques de celui qui l'exerce. Les descriptifs d'emplois, obtenus par agrégation des informations recueillies auprès des individus, autorisent une lecture de l'emploi à plusieurs niveaux : par ses contenus concrets d'activités, par les connaissances mises en œuvre, par les relations qu'il implique, ou encore par ses possibilités d'extension. La combinaison de ces dimensions renvoie à une analyse aussi bien descriptive que comparative. La mise en œuvre de la méthode nécessite, en amont, une première étape de *cadrage* et *d'échantillonnage*, à laquelle succède une étape de recueil direct d'information auprès des titulaires d'emploi et de leur hiérarchie direct au moyen d'entretiens individuels. La phase de traitement des données correspond à l'analyse des discours produits et leur réorganisation selon des critères d'analyse fournis par la méthode elle-même dont nous présentons plus loin les principaux éléments. Cette étape permet d'aboutir à une présentation normalisée de chaque emploi-type décelé. Une dernière étape, non moins importante, consiste à valider les résultats obtenus, et ainsi en vérifier la cohérence auprès des titulaires d'emploi et de leurs encadrants, et de façon plus large auprès des gestionnaires de l'organisation étudiée.

3.1.2 Données de cadrage et échantillonnage

Les premiers échanges avec les responsables de diverses structures de l'armée de terre (DPMAT, MMP, BIRT, BARC 13, OSD) nous ont permis dans un premier temps de recueillir des données générales sur le fonctionnement de ces instances et leur mission respective, d'appréhender de manière globale le schéma organisationnel de l'armée de terre au travers des différentes unités qui la composent, et en particulier de disposer d'éléments concrets relatifs à la reconversion des anciens EVAT (cf. partie 1). Ces *données de cadrage*, outre qu'elles constituent les premiers éléments de réflexion quant aux questions de reconversion des EVAT, facilitent par la suite l'analyse de l'activité et représentent en cela une phase importante du déroulement de la démarche.

Le choix de la population à étudier, guidé par le C2SD et la DPMAT, s'est naturellement porté sur les EVAT spécialisés dans les métiers de combat. Ce sont, en effet, sur ces métiers, que se pose particulièrement le problème de la transférabilité des compétences du milieu militaire vers le milieu civil compte tenu du peu d'information disponible sur le contenu effectif des activités

⁷ Les expressions en italiques correspondent au vocabulaire emprunté à la méthode ETED.

exercées dans cette spécialité.

La démarche d'analyse des compétences s'appuyant sur la recherche de situations hétérogènes, l'échantillonnage des personnels combattants a été constituée d'individus présentant la plus grande diversité de cas au regard de deux facteurs déterminants :

- les spécificités des unités dans lesquelles sont affectés les individus (statut, nature des régiments)
- les spécificités de leurs situations (statut au sein de l'armée, niveau de qualification initial, durée d'exercice de l'emploi, fonction occupée...).

Les investigations de terrain se sont donc déroulées sur trois régiments appartenant à des armes différentes (infanterie et blindés): Le 21^{ème} Régiment d'Infanterie de Marine de Fréjus (RIMA), le 1^o régiment de SPAHIS de Valence, et le 35^{ème} Régiment d'Infanterie de Belfort (RI).

Le 21^{ème} Régiment d'Infanterie de Marine de Fréjus

Le 21^o RIMA est un régiment d'infanterie mécanisé, comprenant 1266 personnels dont 990 EVAT, 225 sous-officiers et 51 officiers (source : 21^o RIMA.1997). Les EVAT se répartissent en deux catégories : 57% sont des engagés initiaux et 43 % des engagés ultérieurs⁸. Leur âge moyen est de 20 ans. Le recrutement du régiment est marqué par une forte proportion d'EVAT originaires des DOM-TOM (18%).

Le régiment est composé de 7 compagnies :

- 4 compagnies de combat
- 1 compagnie de commandement et de services (CCS)
- 1 compagnie d'éclairage et d'appui (CEA)
- 1 compagnie d'instruction

Le 1^o régiment de SPAHIS de Valence

Le SPAHIS est un régiment de cavalerie blindée dont l'effectif s'élève à près de 1000 hommes soit 50 officiers, 168 sous-officiers, 719 EVAT et 77 militaires du rang appelés (source 1^o

⁸ Dans le premier cas (EVI), les jeunes se sont engagés avant d'avoir été appelé sous les drapeaux tandis que dans le second cas (EVU), ils ont d'abord effectué leur service et se sont engagés par la suite.

SPAHIS: 1997). L'âge moyen des EVAT est de 25 ans.

le 1° SPAHIS s'organise autour de :

- 5 escadrons⁹ de combat dont 4 escadrons AMX 10RC et un escadron VAB HOT
- 1 escadron de commandement et de services
- 1 escadron d'instruction

Le 35^{ème} Régiment d'Infanterie de Belfort

Le 35^{ème} RI de Belfort est un régiment d'infanterie mécanisée qui comprend 1200 personnels dont à terme une centaine de civils. Il s'agit d'un régiment en cours de professionnalisation. Au moment de l'étude (décembre 97-janvier 98), 145 EVAT avaient été incorporés (90 EVU et 49 EVI) ou transférés dans le régiment. Leur répartition par ancienneté¹⁰ est la suivante :

- 60 % comptaient moins de 2 ans,
- 30 % entre 2 et 4 ans,
- 10 % 4 ans et plus.

En moyenne l'effectif EVAT présente une ancienneté peu importante ; les EVAT les plus anciens proviennent d'autres unités. Une seule compagnie, la 2° compagnie de combat, est professionnalisée et concentre la plus grande partie des effectifs EVAT du régiment¹¹.

Le 35^{ème} RI se compose de :

- 4 compagnies de combat :
 - par compagnie : 106 combattants, 15 AMX 10 et 2 postes Milan
- 1 compagnie d'éclairage et d'appui
- 1 compagnie antichar (4 sections VAB Hot)
- 1 compagnie de commandement et logistique
- 1 compagnie de base et d'instruction

9 La terminologie employée diffère, pour un certain nombre de domaines, d'un régiment d'infanterie à un régiment de cavalerie. Il en est ainsi pour la désignation des différentes unités composant le régiment qui dans un cas sont nommées "compagnie" et dans l'autre "escadron".

10 Service militaire compris.

11 Les Evat restant étaient le plus souvent à la CCL à des emplois non combattants.

Les deux premiers régiments sont des unités anciennement professionnalisées tandis que le troisième est en cours de professionnalisation. La prise en compte d'un régiment en cours de professionnalisation permet de comparer une situation de professionnalisation en cours de mise en œuvre et une situation de professionnalisation déjà stabilisée, les savoir-faire respectifs qui y sont attachés. Néanmoins, ce choix suscite, à posteriori, quelques commentaires. Cette situation particulière où l'observation se déroule alors que le processus de professionnalisation en est à ses débuts comporte ses inconvénients et ses bénéfices propres. Les inconvénients d'abord. L'approche de l'activité par la méthode ETED suppose de s'en tenir au plus près des contenus concrets de l'activité et des spécialités des combattants. Au moment de l'étude, la situation d'observation au 35ème RI n'offrait pas un ensemble d'activités véritablement spécialisées et stabilisées. De plus, la courte ancienneté des EVAT ne leur permettait le plus souvent pas de développer rétrospectivement une grande diversité d'expériences ou d'emplois. Ainsi, la variété des emplois de combattants abordés s'en est trouvée réduite.

La situation de transition qui est celle de l'ensemble du régiment et le moment précis où s'est déroulée l'étude (fin de la formation initiale et spécialisation) présentent toutefois des aspects intéressants. Au plan individuel, les EVAT interviewés se situent à une étape de transition de leur parcours professionnel. Soit qu'ils viennent de régiments anciennement professionnalisés soit qu'il s'agisse pour eux d'un premier engagement, l'intégration d'un régiment en cours de professionnalisation les conduit à considérer leur situation actuelle comme relativement ouverte et inédite. Dans un régiment en cours de professionnalisation, les conditions d'exercice, les attentes et la mise en perspective des métiers militaires y sont balisés autrement que dans les régiments anciennement professionnalisés. La gestion de la professionnalisation n'y réplique pas à l'identique le modèle et l'organisation de l'activité de ces derniers ; l'évidence de la carrière militaire comme modèle y paraît moins forte.

L'intérêt de la prise en compte d'un régiment en cours de professionnalisation réside moins dans des particularités des contenus d'activités ou des emplois que dans sa situation dynamique dans le cadre d'une armée engagée dans une professionnalisation d'ensemble. Cet intérêt est à la fois comparatif et prospectif. Comparatif dans la mesure où les observations conduites permettent de vérifier et de compléter celles effectuées dans des régiments anciennement professionnalisés. Prospectif ensuite car elles permettent en retour de s'interroger sur la stabilité des caractéristiques dégagées à partir des régiments antérieurement professionnalisés.

Comparativement et à l'issue de l'analyse, on peut dire que les différences observées entre le

35^{ème} RI de Belfort et les deux autres régiments ne sont pas des différences d'activités et de savoir-faire. Ceux-ci sont similaires dans tous les régiments observés.

Ces différences sont pour l'essentiel des différences de perception et de représentation de la professionnalité des EVAT et de sa stabilité. Elles tiennent au contexte d'ensemble dans lequel s'inscrit le processus de professionnalisation en cours. Les transformations que connaît l'institution militaire, la fin de la conscription et la professionnalisation, pèsent plus directement sur les EVAT et sur l'encadrement qui y sont directement confrontés que sur ceux des régiments déjà professionnalisés. Ces éléments, qui ne sont pas sans signification pour la question de la reconversion des EVAT dans leur ensemble, seront traités en conclusion.

3.1.3 Les entretiens

Nous avons dans un premier temps rencontré le chef de corps et les responsables de la gestion du personnel (BRCP) auprès desquels nous avons recueilli des données d'ensemble sur la nature, les missions et l'organisation de leur régiment respectif, ainsi que sur la politique de recrutement et de formation du personnel. Ils nous ont, par ailleurs, orienté dans la constitution de l'échantillon d'EVAT à interviewer.

Nous nous sommes ensuite entretenus avec les titulaires d'emploi, soit au total 35 EVAT combattants pour l'ensemble des trois régiments, représentant des fonctions aussi variées que chef de groupe 00, chef d'équipe, chef de section, chef de pièce, chef d'escouade, grenadier-voltigeur, pilote, tireur...au sein de différentes spécialités de combat : groupes de combat 00, sections de mortier, antichars, antiaériennes et de reconnaissance en ce qui concerne l'infanterie, ou encore équipages d'AMX 10RC, de VAB-HOT, de véhicules d'escouade pour le combat blindé¹².

Les entretiens, menés de façon individuelle sur le site de travail et enregistrés au magnétophone, étaient principalement centrés sur la description du travail réel de la personne interviewée. Après une brève présentation de son parcours antérieur à l'engagement (scolaire, professionnel) et de son parcours militaire, celui-ci était invité à présenter les différentes activités (quelles qu'elles soient, en cantonnement ou en intervention) qu'il était amené à exercer au sein de l'unité, à l'appui d'exemples significatifs. Pour chaque activité, le questionnement portait précisément sur les moyens matériels mis en œuvre pour

l'accomplissement de cette activité, les objectifs visés, les types de relation établis avec les autres membres de l'équipe...

Il est important de souligner ici que nous avons eu toute latitude pour visiter chacun des sites et approcher de près les équipements utilisés, ce qui a largement facilité par la suite l'analyse des propos retranscrits.

3.1.4 L'analyse des données

Le passage des situations individuelles à la construction des emplois types étudiés en dynamique (ETED) constitue le cœur de la démarche. Pour ce faire, une première phase d'analyse consiste à réarticuler, selon un enchaînement logique, les opérations (ou *attributions*) présentées par chaque interviewé. Cette organisation de la description qui correspond à un *chaînage des activités* renvoie à la question "il fait quoi ?".

Il s'agit ensuite de répondre à la question "Il fait comment ? En tenant compte de quoi ?". On s'intéresse ici aux données prises en compte par le titulaire de l'emploi pour mener à bien son action. On analyse ainsi les *démarches spécifiques* déployées par l'individu dans son travail. Dans le même temps, on cherche à identifier la finalité globale de son travail, c'est-à-dire les objectifs ou résultats visés par le titulaire de l'emploi qui orientent ses démarches. Sont particulièrement mis en avant durant cette seconde phase les techniques et matériels utilisés mais aussi le réseau de relations dans lequel s'inscrit l'activité.

L'analyse des démarches spécifiques mises en œuvre par le titulaire d'emploi va servir à mettre à jour différentes dimensions de l'activité dont au moins trois seront développées dans le cadre de cette étude: celles relevant de la technicité, de l'organisation/gestion et de la relation/communication. L'ensemble des activités déclinées selon ces trois dimensions est ensuite traduit en termes de savoir-faire mobilisés qui correspondent aux connaissances et savoir-faire en action de chaque emploi-type. Ces savoir-faire sont toujours exprimés en regard du contexte de leur mobilisation.

Le regroupement en emplois-types s'effectue sur la base du cumul des situations individuelles notamment à partir des démarches spécifiques, des réseaux de relation et des finalités globales. Ces trois notions permettent de définir le *rôle socio-productif* de l'ETED qui caractérise la singularité de chaque emploi-type.

12 La liste détaillée des personnels interviewés se trouve en annexe.

3.2 Les EVAT combattants : une population répartie entre quatre emplois-types

L'analyse des activités de travail des EVAT spécialisés dans le combat nous a permis de distinguer quatre emplois-types : le combattant voltigeur, le combattant en engin blindé, le combattant d'appui et le combattant d'éclairage. Pour chacun de ces emplois-types, les résultats que nous présentons dans les pages suivantes s'organisent autour de trois descriptifs: le résumé, la plage de l'emploi et les savoir-faire en action.

Le résumé indique le rôle socio-productif de l'emploi, c'est-à-dire son champ d'intervention et son positionnement d'interface (relation aux autres emplois). La finalité globale, qui oriente le titulaire d'emploi dans son travail, est ici soulignée. Le résumé rend donc compte, sous forme de synthèse, de la diversité des compétences mobilisées et des contextes dans lesquels se situe l'action. A cette première phase de restitution et après lecture de l'ensemble des résumés, on peut d'ores et déjà constater que se dégage un noyau commun de compétences.

La plage de l'emploi est une image cumulée des différentes façons constatées d'occuper l'emploi. Elle est construite à partir des démarches spécifiques identifiées dans chaque situation individuelle. Les activités de travail sont ainsi déclinées dans les trois dimensions technicité, organisation/gestion et relation/communication. La dimension technicité correspond aux outils et techniques mis en œuvre, ainsi qu'aux règles et procédures à respecter. La dimension organisation/gestion porte sur l'organisation de son propre travail (ou celui des autres) et sa planification par la prise en compte des moyens humains et matériels nécessaires. Enfin, la dimension relation/communication rend compte essentiellement des compétences relationnelles et des modes de collaboration.

A l'intérieur de chacune de ces dimensions se dessinent des niveaux de progression (N1, N2, N3) couvrant les compétences partagées par l'ensemble des titulaires de l'emploi (N1) et les extensions possibles (N2 et N3). Ont été signalées en italiques, les extensions correspondant aux missions extérieures.

Les savoir-faire en action traduisent les compétences mobilisées dans les trois dimensions. A la description de ces savoir-faire s'ajoutent toujours celles de leurs circonstances d'application ce qui donne ainsi une idée précise du contexte de leur mobilisation et permet dans certains cas de distinguer un savoir-faire propre à deux emplois-types. Comme nous le précisons plus en amont, les titulaires des différents emplois-types partagent un nombre important de

compétences. C'est pourquoi nous avons regroupé en dernier lieu ces savoir-faire dits fondamentaux dans la mesure où ils constituent le noyau de base du métier de combattant. Il va de soi, dès lors qu'ils n'ont pas été repris dans la présentation de chacun des emplois-types.

3.2.1 L'emploi type combattant voltigeur

Résumé de l'emploi-type de combattant voltigeur

Au sein des différentes formations de l'infanterie, le combattant (dit aussi grenadier-voltigeur ou GV) **remplit, en étroite coopération avec un supérieur et au moins un homologue (binôme), des missions variées telles que la reconnaissance approfondie, la surveillance, la réduction d'objectifs, le freinage de troupes ennemies, dans tous types de sites (ruraux ou urbains) pouvant être parcourus à pied, et potentiellement dangereux, en assurant au maximum sa sécurité et celle des membres de son équipe.**

Pour cela, le combattant doit à tout moment être en mesure de :

- utiliser efficacement différents types d'armes individuelles (FAMAS, LRAC, Minimi), en fonction des consignes et ordres reçus et des événements survenants ;
- se déplacer rapidement et silencieusement sur tous types de terrains (y compris par l'escalade d'obstacles) en portant un équipement et un matériel lourd (jusqu'à trente kilos), parfois sur de longues distances (plusieurs dizaines de km) ;
- rester constamment attentif à tout mouvement ou danger perceptible (tel que mines, embuscades) et aux gestes et signaux des membres de son équipe, quel que soit son état de fatigue ou de stress.

Dans des cas particuliers, le combattant peut être appelé à agir de façon isolée dans le cadre d'une mission individuelle confiée par son supérieur (sniping). Mais d'une manière générale, le combattant voltigeur agit en étroite relation d'échange et/ou de complémentarité avec les différents groupes qui composent sa formation, et en liaison constante avec son supérieur hiérarchique (chef de groupe, chef de section).

Ces modes de coopération et de liaison lui permettent à tout moment d'avoir une vision claire des objectifs poursuivis, des itinéraires à emprunter, éventuellement de les expliquer aux membres de l'équipe, de s'adapter immédiatement aux difficultés de terrain rencontrées et de pouvoir réagir dans des conditions de pression très forte et de délais réduits.

Le combattant effectue également différents travaux de maintenance dans des domaines divers tels que bâtiment ou mécanique (à la caserne ou lors des opérations extérieures), et assure aide et protection aux populations civiles (dans le cadre des opérations extérieures).

Le maintien de la capacité opérationnelle du combattant voltigeur implique un entraînement physique constant, une mise à jour et un développement de ses connaissances comme de sa formation pratique. Celles-ci concernent à la fois les connaissances de base du combattant (tactiques et techniques de combat par exemple) comme celles plus spécifiques du combattant voltigeur : maîtrise de différentes armes individuelles, techniques de protection et de survie, évolution des matériels (véhicules, systèmes de défense, mines, etc..). Dans ce processus continu de maintien et d'enrichissement des connaissances et des pratiques, différents modes de formation sont mobilisés : apprentissages de type scolaire, pratique intensive des matériels, formation en situation opérationnelle, autoformation... Le combattant, dès qu'il progresse en expérience et en grade, est amené à jouer lui-même un rôle très actif dans le dispositif de formation.

PLAGE DE L'EMPLOI : EMPLOI TYPE COMBATTANT VOLTIGEUR

Technicité	Organisation - Gestion	Relations - Communication
<p style="text-align: center;">N1</p> <p>Il identifie tout signe de danger potentiel.</p> <p>Il vérifie l'approvisionnement des armes.</p> <p>Il se déplace rapidement sur terrain accidenté, avec un équipement lourd en se protégeant de manière cohérente avec les autres membres de l'équipe.</p> <p>Il se camoufle.</p> <p>Il utilise efficacement son arme et éventuellement d'autres armes, quelle que soit la situation.</p> <p>Il estime avec précision une distance.</p> <p>Il est attentif à tout mouvement sur un secteur donné (ses hommes, ennemi éventuel...).</p> <p>Il repère les dysfonctionnements du matériel et procède à l'entretien de 1er niveau.</p> <p>Il pratique un entraînement sportif régulier.</p> <p style="text-align: center;">N2</p> <p>Il repère les positions les plus sûres pour lui et pour ses hommes.</p> <p>Il choisit les emplacements les plus favorables à la mise en oeuvre de certaines armes (Minimi, RAC112, TE...).</p> <p>Il utilise des matériels de transmission.</p> <p>Il décrit précisément sa position géographique en rapport avec celle de l'ennemi.</p>	<p style="text-align: center;">N1</p> <p>Il se conforme aux ordres et les fait appliquer.</p> <p style="text-align: center;">N2</p> <p>Il analyse une situation (ennemi, terrain, équipe) en un minimum de temps.</p> <p>Il définit et répartit les rôles des membres de son équipe et les rectifie pour tenir compte de l'évolution de la situation.</p> <p>Il coordonne la mise en oeuvre de plusieurs armes en fonction de ses observations et des consignes reçues au fur et à mesure de l'évolution de la situation.</p> <p>Il apprécie l'opportunité de poursuivre son déplacement ou d'aborder une position.</p> <p>Il apprécie l'opportunité de la riposte à une attaque inattendue.</p> <p>Il mobilise les compétences de ses équipiers ou de spécialistes pour l'entretien et la maintenance du matériel.</p> <p>Il contrôle la bonne exécution des consignes données.</p> <p>Il répartit les rôles et tâches aux membres de son équipe lors des situations d'attente ou d'inaction.</p> <p style="text-align: center;">N3</p> <p>Il repère les potentialités d'un jeune EVAT.</p>	<p style="text-align: center;">N1</p> <p>Il interprète les signaux gestuels et les mouvements des hommes de tête.</p> <p>Il rend compte en permanence de l'évolution de la situation et notamment de tout élément d'information utile.</p> <p>Il procède à une description efficace des lieux en un minimum de temps.</p> <p>Il reçoit en permanence des consignes du supérieur.</p> <p style="text-align: center;">N2</p> <p>Il intègre l'analyse de la situation générale du chef de groupe et la mission de l'équipe.</p> <p>Il transmet l'information nécessaire et la mission aux membres de l'équipe.</p> <p style="text-align: center;">N3</p> <p>Il établit des relations personnalisées avec chacun des membres de son équipe.</p>

<p style="text-align: center;">N3</p> <p>Il définit un itinéraire et choisit le mode de progression.</p> <p>Il repositionne ses hommes en fonction de ses observations et des consignes reçues au fur et à mesure du déplacement.</p> <p>Il étend son champ d'observation par utilisation de la lunette du tireur d'élite.</p> <p>Il contribue à la formation des personnels dans ses domaines de spécialité : tactique de combat, technique d'armement.</p> <p>Il se dirige avec la carte et la boussole.</p> <p>Il encadre des activités sportives, de secourisme.</p> <p>Il conduit des véhicules de transport.</p> <p><i>Il protège le personnel civil, à l'aide des réflexes de base du combattant, dans le cadre d'une mission humanitaire.</i></p> <p><i>Il construit des installations diverses en exploitant au mieux les éléments naturels.</i></p> <p><i>Il interpose des éléments de protection (hommes ou véhicules) entre une présence ennemie et les civils escortés.</i></p>	<p>Il coordonne l'activité de plusieurs équipes ayant des objectifs complémentaires en relation avec les informations provenant du terrain et en fonction des consignes reçues.</p> <p>Il approfondit et élargit ses domaines de spécialité dans une perspective d'évolution professionnelle au sein des Armées et en prévision de son retour à la vie civile.</p> <p><i>Il prévoit le matériel et les moyens nécessaires pour une mission de durée variable.</i></p> <p><i>Il apprécie les situations de légitime défense, l'opportunité et l'intensité d'une riposte, en fonction de règles toujours susceptibles d'interprétation dans un contexte international complexe (mission humanitaire).</i></p> <p><i>Il apporte une assistance matérielle aux populations, en acheminant l'aide et en organisant la distribution.</i></p>	<p><i>Il rassure les populations civiles placées sous sa protection.</i></p> <p><i>Il utilise l'anglais et au besoin des rudiments de langues locales appris sur place.</i></p> <p><i>Il explique à des combattants étrangers la situation sur le terrain.</i></p> <p><i>Il négocie la libre circulation des véhicules en zone de combat.</i></p> <p><i>Il établit des relations d'échanges pacifiques avec les groupes présents sur une zone de conflit.</i></p> <p><i>Il puise dans les relations avec ses supérieurs et ses collègues un soutien moral en situation difficile.</i></p> <p><i>Il argumente avec des autorités locales à l'étranger afin de réduire les risques d'incidents (mission humanitaire) en attendant d'une intervention de plus haut niveau.</i></p>
--	--	---

SAVOIRS FAIRE : EMPLOI TYPE COMBATTANT VOLTIGEUR

<u>TECHNICITE</u>	<u>CIRCONSTANCES D'APPLICATION</u>
<p><u>Technicité de l'armement :</u></p> <p>Apprécier les possibilités des matériels mis à sa disposition.</p> <p>Adapter le choix des matériels et équipements aux objectifs de chaque mission.</p> <p><u>Technicité de combat :</u></p> <p>Observer et interpréter la configuration d'un terrain inconnu.</p> <p>Connaître et interpréter les attitudes caractéristiques du combattant en opération.</p> <p>Organiser la progression de son équipe en terrain inconnu et choisir un itinéraire pour différents types de véhicules.</p> <p>Se diriger et s'orienter avec une carte et une boussole.</p> <p>Repérer les abris possibles à tout moment.</p> <p>Estimer une distance avec une précision suffisante.</p> <p>Interpréter les mouvements de l'équipe et les observations issues du terrain pour repositionner instantanément son secteur d'observation et sa ligne de visée.</p> <p>Se déplacer rapidement, silencieusement, discrètement.</p> <p>Se déplacer en coordination avec les déplacements des autres membres de l'équipe et des équipes voisines.</p>	<p>Pour choisir une disposition de combat.</p> <p>Dans le cadre de la préparation et du déroulement d'une mission.</p> <p>En progression, identifier les points pouvant comporter des risques (points favorables à la présence ennemie ou au piégeage).</p> <p>En progression, identifier la présence de risques.</p> <p>Avec une contrainte de délais et de sécurité.</p> <p>Préparation et réalisation de toute mission en terrain inconnu.</p> <p>En cas de réaction inattendue de l'ennemi.</p> <p>En reconnaissance sur le terrain avec les moyens dont on dispose.</p> <p>En mission de couverture-appui de l'équipe de tête.</p> <p>En progression, aux abords d'un point critique.</p> <p>Dans un espace potentiellement dangereux où l'inattention peut être fatale.</p>

<p>Analyser instantanément un ensemble d'éléments matériels : position des membres de l'équipe engagée dans l'action, position des membres de l'équipe placée en couverture, position de l'ennemi.</p> <p>Modifier instantanément son attitude et sa position.</p> <p>Assurer sa sécurité en tirant parti de protections diverses.</p>	<p>Lors de l'attaque d'un objectif ou de la riposte à une attaque ennemie.</p> <p>En fonction d'évolutions très rapides dans la disposition des forces en présence, lors de l'attaque d'un objectif.</p> <p>Lors de l'attaque d'un objectif.</p>
<p><u>ORGANISATION-GESTION</u></p>	
<p>Apprécier les capacités physiques, intellectuelles et d'initiative des membres de l'équipe.</p> <p>Maintenir ses capacités physiques à un haut niveau par un entraînement régulier.</p> <p>Animer des séances de sport et estimer les capacités physiques individuelles.</p> <p>Acquérir et disposer de connaissances techniques concernant les matériels du combattant.</p>	<p>Dans une perspective de répartition des rôles, de positionnement sur le terrain ou de mouvement d'attaque.</p> <p>Entre les missions.</p> <p>En formation et entraînement.</p> <p>Dans une perspective de formation des jeunes.</p>
<p><u>RELATIONS-COMMUNICATION</u></p>	
<p>Dispenser un enseignement pratique concernant le déplacement et le positionnement des combattants.</p> <p>Dispenser un enseignement technique concernant les matériels du combattant.</p>	<p>En formation et entraînement (situations de cours et exercices de terrain).</p> <p>En formation et entraînement (situations de cours et exercices de terrain).</p>

3.2.2. L'emploi type combattant en engin blindé

Résumé de l'emploi-type du combattant en engin blindé

Au sein d'un escadron d'engins blindés, **ce combattant assure, en liaison avec d'autres blindés composant son peloton, sur une zone étendue et inconnue qui lui a été prescrite, séparément ou simultanément, une ou plusieurs des missions suivantes : reconnaissance (d'un axe, d'un territoire), identification et recueil d'informations sur les forces ennemies, réduction d'objectifs, y compris en riposte immédiate.** Elles impliquent :

- le déplacement d'un engin blindé de maniabilité difficile jusqu'au point qui lui a été fixé et, ce, dans des délais prescrits en tenant compte d'éventuels obstacles de terrain imprévus, en cherchant éventuellement à se camoufler (cas du recueil de renseignements) et en coordonnant en permanence son attitude avec celle des autres engins de l'unité ;
- la mobilisation des moyens d'observation extrêmement précis et complémentaires dont disposent les occupants de l'engin (différents matériels optiques) ;
- le placement optimum de l'engin -c'est à dire intégrant les possibilités d'observation, de tir, de protection ou de repli offertes par le terrain- en cas de halte, de bivouac ou de préparation de tir ;
- l'ouverture possible du feu à tout moment (notamment en cas de nécessité de riposte immédiate) en maîtrisant aussi bien l'armement lui même que les nombreux paramètres techniques conditionnant le tir (distance, visibilité, position de l'engin...) ;
- la coordination constante des mouvements d'un engin avec ceux des autres engins qui l'accompagnent.

Pour accomplir ces différentes missions, en tenant les délais et en réduisant la pression, le combattant en engin blindé agit constamment en étroite relation d'échanges avec les autres membres de l'équipage (pilote, tireur, chef d'engin selon les cas...), avec son supérieur direct, en même temps qu'il intègre les mouvements et signaux émis par les autres équipages de l'unité en mouvement.

Ce combattant peut être fréquemment appelé à effectuer des interventions de maintenance de son engin, mais aussi dans certains cas de travaux dans des domaines divers comme le bâtiment (lors des missions extérieures), ainsi qu'à assurer aide et protection aux populations civiles (dans le cadre des interventions humanitaires).

Le maintien de la capacité opérationnelle du combattant d'engin blindé et le développement de sa polyvalence (tir mais aussi conduite, commandement... s'appuyant sur une pratique des différents postes) impliquent une mise à jour et un développement de ses connaissances comme de sa formation pratique. Celles-ci concernent à la fois les connaissances de base du combattant (tactiques et techniques de combat par exemple) comme celles plus spécifiques du combattant blindé : maintenance du matériel, identification des véhicules ennemis...

Dans ce processus continu de maintien et d'enrichissement des connaissances et des pratiques, différents modes de formation sont mobilisés : apprentissages de types scolaire, pratique intensive des matériels, formation en situation opérationnelle, autoformation... Le combattant, dès qu'il progresse en expérience et en grade, est amené à jouer lui-même un rôle très actif dans le dispositif de formation.

PLAGE DE L'EMPLOI : EMPLOI TYPE COMBATTANT ENGIN BLINDE

Technicité	Organisation-Gestion	Relations-Communication
<p style="text-align: center;">N1</p> <p>Il vérifie et règle un certain nombre d'éléments de son poste de travail : appareillage de visée et de transmission...</p> <p>Il procède à des observations sur un secteur donné à l'aide de moyens optiques.</p> <p>Il repère des dangers éventuels en terrain inconnu.</p> <p>Il interprète les mouvements et signaux émis par les autres équipages.</p> <p>En cas d'attaque il repère instantanément une position de protection.</p> <p>Il procède à une visée précise, dans un temps très court, quelles que soient les conditions, en estimant et intégrant au besoin plusieurs paramètres (distance, météo, vitesse de l'ennemi).</p> <p>Il procède, ou fait procéder, au tir en choisissant les munitions adaptées.</p> <p>Il utilise au mieux les possibilités du terrain pour camoufler son engin.</p> <p>Il identifie l'origine des différents véhicules, militaires terrestres en toutes circonstances.</p> <p>Il manoeuvre l'engin blindé de façon adaptée à ses caractéristiques techniques (rayon de braquage, rapport de vitesses...) et au terrain rencontré.</p> <p>Il procède à la maintenance de premier niveau et, selon le cas, à des interventions plus poussées (maintenance préventive, dépannages...) sur les différents sous ensembles techniques composant l'engin : pneumatiques, hydrauliques, mécaniques.</p> <p>Il pratique un entraînement sportif régulier.</p> <p>Il pratique à l'entraînement des techniques spécifiques de combat</p>	<p style="text-align: center;">N1</p> <p>Il se conforme aux ordres et les fait appliquer.</p> <p>Il confronte le résultat de ses observations aux consignes d'ouverture de feu.</p> <p>Il ajuste son temps d'observation et sa vitesse de déplacement en fonction des délais impartis.</p> <p>Il met en oeuvre les mesures de protection propres à chacun des postes de l'engin (fermeture du volet de pilote par exemple).</p> <p>Il actualise ses connaissances relatives au matériel et armement.</p> <p style="text-align: center;">N2</p> <p>Il s'assure des contrôles et vérifications effectuées par chaque membre de l'équipage.</p> <p>Il adapte les ordres et consignes aux membres de son équipe en fonction de l'évolution de la situation : terrain, météo, forces ennemies en présence, incidents...</p> <p>Il apprécie l'opportunité de poursuivre sa progression ou de procéder à une observation plus approfondie.</p> <p>Il utilise au mieux les temps de repos de chacun dans l'organisation des tours de garde.</p> <p>Il planifie les séances d'activité sportive.</p> <p>Il répartit les rôles et tâches aux membres de son équipe lors des situations d'attente ou d'inaction.</p> <p style="text-align: center;">N3</p> <p>Il apprécie les potentialités individuelles à des fins de sélection et d'orientation.</p>	<p style="text-align: center;">N1</p> <p>Il rend compte, lorsqu'il le juge nécessaire, du résultat de ses observations.</p> <p>Il maintient un contact visuel ou radio avec les autres équipages tout au long du déplacement.</p> <p>Il informe le service de maintenance des dysfonctionnements de son engin.</p> <p>Il apporte (et reçoit éventuellement) une aide à ses camarades lors des exercices de combat intensifs.</p> <p style="text-align: center;">N2</p> <p>Il reformule éventuellement les ordres et consignes du supérieur.</p> <p>Il échange avec ses collègues sur les possibilités des matériels et les résultats obtenus.</p> <p>Il transmet aux membres de son équipe ses connaissances relatives au matériel et armement et assure leur contrôle.</p> <p>Il se concerte par interphone avec le pilote pour le choix des positions.</p> <p>Il donne l'ordre d'ouverture de feu.</p> <p>Il se concerte avec le tireur sur les résultats d'un tir.</p> <p style="text-align: center;">N3</p> <p>Il établit des relations personnalisées avec chacun des membres de son équipe.</p> <p><i>Il rassure les populations civiles placées sous sa</i></p>

<p>(stage commando par exemple).</p> <p style="text-align: center;">N2</p> <p>Il coordonne les observations effectuées par lui-même et les membres de son équipe.</p> <p>Il intègre une série d'observations dans des conditions de pression très fortes et de délais réduits : position de l'ennemi, importance, direction, possibilité de mouvement de son engin, informations du tireur et du pilote...</p> <p>Il ajuste le positionnement de son engin à ceux de l'ensemble de l'unité.</p> <p>A l'arrêt, il installe son véhicule dans une position de défense optimale.</p> <p>Il anime des séances d'entraînement.</p> <p><i>Il protège le personnel civil, à l'aide des réflexes de base du combattant, dans le cadre d'une mission humanitaire.</i></p> <p><i>Il construit des installations diverses en exploitant au mieux les éléments naturels.</i></p> <p><i>Il interpose des éléments de protection (hommes ou véhicules) entre une présence ennemie et les civils escortés.</i></p>	<p>Il gère pour le compte de sa compagnie un stock de matériel spécifique (génie, armement, NBC, optique, incendie...).</p> <p><i>Il apprécie les situations de légitime défense, l'opportunité et l'intensité d'une riposte, en fonction de règles toujours susceptibles d'interprétation dans un contexte international complexe (mission humanitaire).</i></p> <p><i>Il apporte une assistance matérielle aux populations, en acheminant l'aide et en organisant la distribution.</i></p>	<p><i>protection.</i></p> <p><i>Il utilise l'anglais et au besoin des rudiments de langues locales appris sur place.</i></p> <p><i>Il explique à des combattants étrangers la situation sur le terrain.</i></p> <p><i>Il négocie la libre circulation des véhicules en zone de combat.</i></p> <p><i>Il établit des relations d'échanges pacifiques avec les groupes présents sur une zone de conflit.</i></p> <p><i>Il puise dans les relations avec ses supérieurs et ses collègues un soutien moral en situation difficile.</i></p> <p><i>Il argumente avec des autorités locales à l'étranger afin de réduire les risques d'incidents (mission humanitaire) en attente d'une intervention de plus haut niveau.</i></p>
---	--	--

SAVOIRS FAIRE : EMPLOI TYPE COMBATTANT BLINDE

<u>TECHNICITE</u>	<u>CIRCONSTANCES D'APPLICATION</u>
<p><u>Technicité de l'armement :</u></p> <p>Vérifier et ajuster l'ensemble des paramètres techniques (optiques, électroniques, mécaniques...) des matériels placés sous sa responsabilité (véhicule et armement).</p> <p>Utiliser les moyens optiques (jumelle, lunette de visée, caméra thermique...) à sa disposition.</p> <p>Apprécier instantanément l'opportunité d'un tir par la prise en compte de multiples paramètres : ordres reçus, distance et nature de l'ennemi, position de l'engin...</p> <p>Procéder à une visée juste avant déclenchement du tir, en estimant et intégrant au besoin une série de paramètres techniques (distance, visibilité, vitesse de l'ennemi...)</p> <p>Mettre en oeuvre le système technique d'armement (paramétrage, télémétrie, système de visée et de mise à feu).</p> <p>Identifier la présence de dysfonctionnements (armement et véhicule) et procéder aux travaux de première maintenance et entretien, voire de dépannage, sur des sous-ensembles complexes (hydrauliques, pneumatiques, mécaniques).</p> <p><u>Technicité de combat :</u></p> <p>Interpréter en permanence les mouvements des autres engins de l'unité et adapter les siens propres.</p> <p>Apprécier les dangers potentiels : configuration de terrain, incident, mouvement</p>	<p>Préparer la mission en s'assurant du bon fonctionnement de l'ensemble du matériel.</p> <p>Selon les terrains et les conditions de l'environnement pour affiner son observation.</p> <p>En cas de prise à parti dans des conditions de pression très fortes et de délai réduits.</p> <p>Dans un temps record, en cas de prise à parti, en coordination étroite chef d'engin-tireur.</p> <p>En toutes circonstances : terrain, météo...</p> <p>À l'issue de chaque mission, dans le cadre d'un planning d'entretien, lors d'incidents ou de pannes survenant en cours de mission.</p> <p>En progression pour assurer une cohérence de l'ensemble et maintenir une protection réciproque.</p> <p>Pour s'assurer que la progression peut être poursuivie sans risques.</p>

<p>particulier, obstacle imprévu, mines...</p> <p>Placer des véhicules à l'arrêt dans une position sécurisée.</p> <p>Manoeuvrer un engin blindé.</p> <p>Tirer profit de la configuration du terrain pour choisir instantanément une position de protection et de tir.</p> <p>Tirer profit de la configuration du terrain pour réduire le risque d'être repéré et/ ou trouver la meilleure position de tir.</p> <p><u>ORGANISATION - GESTION</u></p> <p>Interpréter les informations radio entre ses supérieurs.</p> <p>Gérer un stock ou magasin de matériel spécifique (génie, armement, NBC, optique, incendie...) pour le compte de la compagnie.</p> <p><u>RELATIONS - COMMUNICATION</u></p> <p>Adapter le niveau et la quantité des informations transmises en fonction des attentes de son supérieur.</p> <p>Dispenser un enseignement technique concernant les matériels de combat.</p> <p>Estimer les potentialités individuelles d'adaptation aux différents postes existants.</p>	<p>En bivouac afin de conserver des possibilités de tir, de repli, d'observation.</p> <p>Quel que soit le terrain rencontré, dans des délais contraints.</p> <p>Au cours du déplacement, en cas de prise à parti, avec un véhicule blindé difficilement maniable.</p> <p>En mission de renseignement avec un véhicule de dimension importante. En mission de freinage de l'avance ennemie.</p> <p>Dans la perspective d'anticiper le contenu de la mission, tout au long de son déroulement.</p> <p>En cantonnement, pour mettre à disposition de la compagnie un matériel en état de marche.</p> <p>En opération, pour contribuer à une bonne efficacité de la chaîne de commandement.</p> <p>En formation et entraînement.</p> <p>A des fins de sélection, contrôle et orientation, pour optimiser la constitution des équipages.</p>
---	---

3.2.3 L'emploi type combattant d'appui

Résumé de l'emploi-type de combattant d'appui

Au sein des différentes formations de l'infanterie ou des blindés (groupe Milan, section de mortier lourd, peloton HOT, etc...), **le combattant d'appui assure, sur la zone qui lui a été affectée, et au sein d'une équipe largement polyvalente, une protection des compagnies de combat engagées dans le contact direct avec l'ennemi, en effectuant un repérage de celui-ci et en procédant, le cas échéant à sa destruction au moyen d'une arme lourde** (mortier lourd, canon de 20, missiles MILAN ou HOT).

Pour ce faire, le combattant d'appui doit :

- mettre en place le matériel (véhicule et armement) sur une position donnée, assurer son camouflage et sa défense, en évitant au maximum d'être repéré ;
- assurer une observation attentive et soutenue de la zone attribuée, parfois sur une période longue (quelque soit son état de fatigue), à l'aide de matériels optiques sophistiqués ;
- repérer, identifier et signaler tous engins ou avions ennemis sur la zone ;
- mettre en oeuvre lorsque l'ordre lui en est donné un type d'arme lourde, impliquant la succession rapide de plusieurs opérations : chargement, visée (ou pointage ou acquisition), déclenchement du tir, éventuellement guidage...

Pour accomplir cette mission, le combattant d'appui agit constamment en étroite relation d'échange et / ou de complémentarité avec les autres membres de l'équipe (pilote, tireur, chargeur, chef d'engin selon les cas...), et en liaison constante avec son supérieur hiérarchique (chef d'engin, chef de groupe, chef de section).

Dans certains cas, le combattant peut également être appelé à effectuer différents travaux de maintenance dans des domaines divers tels que bâtiment ou mécanique (lors des missions extérieures), ainsi qu'à assurer aide et protection aux populations civiles (dans le cadre des interventions humanitaires).

Le maintien de la capacité opérationnelle du combattant d'appui et le développement de sa polyvalence (tir mais aussi conduite, commandement... s'appuyant sur une pratique des différents postes) impliquent une mise à jour et un développement de ses connaissances comme de sa formation pratique. Celles-ci concernent à la fois les connaissances de base du combattant (tactiques et techniques de combat par exemple) comme celles plus spécifiques du combattant d'appui : pratique et entretien régulier de matériels parfois sophistiqués (matériel optique, système de guidage de missiles, système de visée) visant à l'obtention d'un rendement optimum dans leur utilisation, reconnaissance et identification des matériels ennemis susceptibles d'être rencontrés...

Dans ce processus continu de maintien et d'enrichissement des connaissances et des pratiques, différents modes de formation sont mobilisés : apprentissages de types scolaire, pratique intensive des matériels, formation en situation opérationnelle, autoformation... Le combattant, dès qu'il progresse en expérience et en grade, est amené à jouer lui-même un rôle très actif dans le dispositif de formation.

PLAGE DE L'EMPLOI : EMPLOI TYPE COMBATTANT D'APPUI

Technicité	Organisation - Gestion	Relations - Communication
<p style="text-align: center;">N1</p> <p>Il utilise des matériels optiques sophistiqués pour observer.</p> <p>Il conserve une attention soutenue y compris dans des situations de tension et de fatigue.</p> <p>Il identifie la nature et le type de tout véhicule militaire dans sa zone d'observation.</p> <p>Il transporte et assemble rapidement un matériel lourd (pièce MILAN, Pièce HOT, pièce de mortier lourd...).</p> <p>Il procède à une visée précise dans un temps très court, quelles que soient les conditions.</p> <p>Il procède au chargement des munitions en respectant strictement les consignes de sécurité.</p> <p>Il procède à des nettoyages, contrôles, réglages systématiques des matériels : appareillage de visée et de transmission, systèmes d'armes...</p> <p>Il utilise les moyens radio.</p> <p>Il pratique un entraînement sportif régulier.</p>	<p style="text-align: center;">N1</p> <p>Il se conforme aux ordres et les fait appliquer.</p> <p>Il vérifie la présence du matériel et sa conformité selon les ordres reçus.</p> <p>Il réactualise et complète sa connaissance des matériels et armements utilisés, y compris en rédigeant des documents personnels.</p> <p style="text-align: center;">N2</p> <p>Il mémorise un ensemble d'informations relatives à la mission à entreprendre : itinéraire, secteur de tir, positions de l'ennemi...</p> <p>Il commande le feu en intégrant à la fois les consignes de son supérieur et son appréciation personnelle de la situation.</p> <p>Il coordonne les observations effectuées par lui-même et les membres de son équipe.</p> <p>Il répartit les rôles et tâches aux membres de son équipe lors des situations d'attente ou d'inaction.</p>	<p style="text-align: center;">N1</p> <p>Il communique systématiquement les informations utiles à son supérieur, éventuellement en utilisant le graphique comme langage commun.</p> <p>Il transmet à son supérieur une information régulière sur l'état des matériels.</p> <p>Il informe le service de maintenance des dysfonctionnements de son engin.</p> <p>Il se concerte avec tel membre de l'équipe (le pilote par ex.) sur les conditions de tir.</p> <p style="text-align: center;">N2</p> <p>Il transmet aux membres de son équipe les informations et consignes relatives à son positionnement et la conduite à tenir.</p> <p>Il analyse les incidents de tir avec les membres de son équipe.</p> <p>Il dispense à son équipe des conseils relatifs à l'entretien du matériel.</p>
<p style="text-align: center;">N2</p> <p>Il recherche le meilleur emplacement possible pour son engin (VAB HOT, Canon de 20...) sur une zone donnée.</p> <p>Il réalise une représentation graphique de ses observations en respectant un certain nombre de</p>	<p style="text-align: center;">N3</p> <p>Il apprécie les potentialités individuelles à des fins de sélection et d'orientation.</p> <p>Il gère pour le compte de sa compagnie un stock de matériel</p>	<p style="text-align: center;">N3</p> <p>Il communique avec précision et de façon immédiate à ses supérieurs les informations nécessaires au déclenchement d'un tir.</p> <p>Il établit des relations personnalisées avec chacun des membres de son équipe.</p>

<p>normes.</p> <p>Il ajuste la direction de tir en intégrant à la fois les consignes et (ou) graphiques de son supérieur et son appréciation personnelle de la situation.</p> <p style="text-align: center;">N3</p> <p>Il organise la protection rapprochée et la dissimulation des hommes, véhicules et matériels de l'équipe.</p> <p>Il reporte précisément sur une carte les positions possibles de l'ennemi et le résultat de ses observations et mesures.</p> <p>Il contribue à la formation des personnels dans son domaine de spécialité.</p> <p><i>Il protège le personnel civil, à l'aide des réflexes de base du combattant, dans le cadre d'une mission humanitaire.</i></p> <p><i>Il construit des installations diverses en exploitant au mieux les éléments naturels.</i></p> <p><i>Il interpose des éléments de protection (hommes ou véhicules) entre une présence ennemie et les civils escortés.</i></p>	<p>spécifique (génie, armement, NBC, optique, incendie...).</p> <p><i>Il apprécie l'opportunité de poursuivre ou non son déplacement, voire d'interrompre la mission.</i></p> <p><i>Il apprécie les situations de légitime défense, l'opportunité et l'intensité d'une riposte, en fonction de règles toujours susceptibles d'interprétation dans un contexte international complexe (mission humanitaire).</i></p> <p><i>Il apporte une assistance matérielle aux populations, en acheminant l'aide et en organisant la distribution.</i></p>	<p><i>Il rassure les populations civiles placées sous sa protection.</i></p> <p><i>Il utilise l'anglais et au besoin des rudiments de langues locales appris sur place.</i></p> <p><i>Il explique à des combattants étrangers la situation sur le terrain.</i></p> <p><i>Il négocie la libre circulation des véhicules en zone de combat.</i></p> <p><i>Il établit des relations d'échanges pacifiques avec les groupes présents sur une zone de conflit.</i></p> <p><i>Il puise dans les relations avec ses supérieurs et ses collègues un soutien moral en situation difficile.</i></p> <p><i>Il argumente avec des autorités locales à l'étranger afin de réduire les risques d'incidents (mission humanitaire) en attente d'une intervention de plus haut niveau.</i></p>
--	--	---

SAVOIRS FAIRE : EMPLOI TYPE COMBATTANT D'APPUI

<u>TECHNICITE</u>	<u>CIRCONSTANCES D'APPLICATION</u>
<p><u>Technicité de l'armement :</u></p> <p>Connaître les possibilités et le fonctionnement d'un système d'armes (MILAN, HOT, Mortier, Canon de 20...).</p> <p>Utiliser des matériels d'observation de différents niveaux de technicité (jumelles, lunette de visée, caméra thermique...).</p> <p>Identifier un emplacement pour son système d'armes répondant à des critères impératifs : camouflage, conditions de tir, extraction.</p> <p>Déployer et assembler très rapidement les différentes composantes du poste de tir.</p> <p>Manipuler des objets dangereux et lourds (obus, missiles) en préservant la sécurité.</p> <p>Vérifier et ajuster l'ensemble des paramètres techniques (optiques, électroniques, mécaniques selon les cas) des matériels placés sous sa responsabilité (véhicule et armement).</p> <p>Procéder à une visée précise et la maintenir, selon les cas, jusqu'au moment de l'impact.</p>	<p>Pour commander de façon optimale sa mise en œuvre.</p> <p>Selon les terrains et les conditions de l'environnement pour affiner son observation.</p> <p>Quelle que soit la configuration de la zone prescrite et dans un temps contraint.</p> <p>Lors de la mise en batterie de la pièce en coordination avec les membres de son équipe.</p> <p>Lors des phases de préparation, de chargement et de tir.</p> <p>En s'assurant à tout moment du bon fonctionnement de l'ensemble du matériel.</p> <p>Dans différentes conditions de tir (jour, nuit, distance...), dans des conditions de délai et de pression très fortes, quel que soit son état de fatigue et de tension.</p>
<p>Identifier la présence de dysfonctionnements (armement et véhicule)</p>	<p>En opération pour résoudre les incidents de tir ; à l'issue de chaque</p>

<p>et procéder aux travaux de première maintenance et entretien.</p>	<p>mission et dans le cadre d'un planning d'entretien.</p>
<p>Réaliser, le cas échéant, une représentation graphique normée d'un périmètre d'observation en y incluant les informations remarquables.</p>	<p>En observation, pouvoir transmettre une information précise sur les positions ennemies ; en préalable d'une phase de tir permettre la coordination avec son supérieur.</p>
<p><u>Technicité de combat :</u></p>	
<p>Observer et détecter tout mouvement anormal dans sa zone.</p>	<p>Quel que soit le terrain et les conditions météorologiques.</p>
<p>Camoufler et protéger le matériel, les hommes, les véhicules.</p>	<p>Dans un secteur géographique déterminé et dans un temps contraint.</p>
<p>Repérer un véhicule ennemi et apprécier instantanément sa direction, sa vitesse et sa distance.</p>	<p>Pour être à tout moment en mesure d'informer ses supérieurs ou de riposter.</p>
<p>Localiser avec précision sur une carte les positions possibles de l'ennemi puis le résultat de ses observations et mesures.</p>	<p>Pour fournir instantanément les informations nécessaires à la préparation des tirs.</p>
<p>Modifier la position du système d'arme en fonction d'une série d'informations : consignes du supérieur, observations de lui-même ou de ses subordonnées.</p>	<p>En appui direct aux groupes de combat en opération, pour leur assurer une protection constante.</p>
<p><u>ORGANISATION - GESTION</u></p>	
<p>Gérer un stock ou magasin de matériel spécifique (génie, armement, NBC, optique, incendie) pour le compte de la compagnie.</p>	<p>En cantonnement, pour mettre à la disposition de la compagnie un matériel en état de marche.</p>
<p>Apprécier les qualités techniques (précision de tir par exemple), personnelles (maîtrise de soi) ou d'initiative des membres de son équipe.</p>	<p>Dans une perspective de sélection parmi les combattants et d'utilisation optimale de leurs possibilités.</p>
<p>Ménager une progression (différentes phases d'apprentissage) dans la</p>	<p>Pour faciliter son assimilation.</p>

<p>conception et la délivrance d'un enseignement concernant un matériel complexe.</p> <p>Connaître les possibilités du matériel de simulation disponible (simulateurs, maquettes télécommandées...).</p> <p>Contrôler la mise en œuvre des consignes par les membres de son équipe et par lui-même.</p> <p>Maintenir ses capacités de tir à un haut niveau.</p> <p><u>RELATIONS - COMMUNICATION</u></p> <p>S'informer auprès des autres membres de l'équipe des paramètres conditionnant le tir.</p> <p>Dispenser des conseils voire un enseignement technique relatif au matériel.</p>	<p>Dans un contexte de formation et d'entraînement pour lui-même et ses subordonnés.</p> <p>A chaque étape de la mise en œuvre du système d'armes pour assurer la meilleure efficacité du tir.</p> <p>En dehors des missions régulières, par la pratique du simulateur ou un autre type d'entraînement approprié.</p> <p>Tout au long de la phase de tir pour en assurer un déroulement optimal.</p> <p>Lors de l'entretien des matériels ; dans le cadre des séances de formation et d'entraînement.</p>
---	---

3.2.4 L'emploi type combattant d'éclairage

Résumé de l'emploi-type de combattant d'éclairage

Au sein des différentes formations de la fonction éclairage (équipes spéciales, escouades de pelotons blindés, escadron d'éclairage divisionnaire) **le combattant d'éclairage assure des missions d'exploration et de recueil d'informations, en coordination avec les pelotons blindés ou les sections de combat engagées dans une opération.**

Pour ce faire, il utilise et coordonne le déplacement de différents types de véhicules tout-terrain (véhicule blindé léger, moto, Jeep) pour balayer une zone inconnue dans laquelle la présence ennemie est possible voire probable. A ce titre, il doit être à tout moment en mesure d'adapter son itinéraire, de s'orienter par rapport à l'axe principal de déroulement de sa mission et par rapport à la position des engins du peloton susceptibles de lui fournir un appui.

Il doit déceler tout danger potentiel tels que mines, embuscades, etc, en mobilisant les instruments d'observation les plus adaptés, et effectuer en cas de besoin la reconnaissance à pieds de points critiques en utilisant les techniques de progression et de défense du fantassin. Avec le souci constant de sa propre sécurité, il contribue à diminuer les risques encourus par les formations de combat par l'accroissement de l'information disponible pour le commandement.

Pour accomplir cette mission, le combattant d'éclairage agit en étroite relation d'échange et/ou de complémentarité avec les différents véhicules qui composent sa formation, et en liaison constante avec son supérieur hiérarchique (chef d'escouade, chef de peloton).

Ces modes de coopération et de liaison lui permettent à tout moment d'avoir une vision claire des objectifs poursuivis, éventuellement de les expliquer aux membres de l'équipe, de s'adapter immédiatement aux difficultés de terrain rencontrées et de pouvoir réagir dans des conditions de pression très forte et de délais réduits.

Dans certains cas, le combattant peut également être appelé à effectuer différents travaux de maintenance dans des domaines divers tels que bâtiment ou mécanique (lors des missions extérieures), ainsi qu'à assurer aide et protection aux populations civiles (dans le cadre des interventions humanitaires).

Le maintien de la capacité opérationnelle du combattant d'éclairage et le développement de sa polyvalence impliquent une mise à jour et un développement de ses connaissances comme de sa formation pratique. Celles-ci concernent à la fois les connaissances de base du combattant (tactiques et techniques de combat par exemple) comme celles plus spécifiques du combattant d'éclairage : identification des matériels ennemis, connaissance des évolutions des matériels (véhicules, systèmes de défense, mines, etc..). Dans ce processus continu de maintien et d'enrichissement des connaissances et des pratiques, différents modes de formation sont mobilisés : apprentissages de types scolaire, pratique intensive des matériels, formation en situation opérationnelle, autoformation... Le combattant, dès qu'il progresse en expérience et en grade, est amené à jouer lui-même un rôle très actif dans le dispositif de formation.

PLAGE DE L'EMPLOI : EMPLOI TYPE COMBATTANT D'ECLAIRAGE

Technicité	Organisation-Gestion	Relations-Communication
N1	N1	N1
<p>Il choisit une position d'observation à l'approche d'un point critique.</p> <p>Il se déplace rapidement en se protégeant de manière cohérente avec les autres membres de l'équipe.</p> <p>Il utilise efficacement son arme et la protection offerte par son véhicule quelle que soit la situation.</p> <p>Il identifie, de jour, l'origine des différents véhicules militaires terrestres.</p> <p>Il manoeuvre le véhicule blindé de manière adaptée en toutes circonstances.</p> <p>Il repère instantanément une position de protection en cas d'attaque.</p> <p>Il choisit un itinéraire en fonction du terrain et des possibilités de son véhicule.</p> <p>Il procède à une examen minutieux de tout élément d'information potentiel (fouilles des matériels, individus, lieux).</p> <p>Il procède à une observation attentive et parfois longue d'un secteur inconnu avant d'y pénétrer.</p> <p>Il procède à l'entretien courant des véhicules (niveaux).</p> <p>Il pratique un entraînement sportif régulier.</p>	<p>Il se conforme aux ordres et les fait appliquer.</p> <p>Il estime la gravité de la situation en fonction d'indices et de signes : attitude et équipement des personnes présentes, présence de troupes, traces de combats.</p> <p>Il se prépare à effectuer un mouvement en interprétant les informations reçues avant que celles ci ne donnent lieu à des ordres.</p> <p>Il actualise ses connaissances professionnelles (tactique, technique : armements, mines, véhicules...).</p>	<p>Il échange constamment des informations relatives à l'environnement avec les membres de l'équipe.</p> <p>Il reçoit de son supérieur des informations précises relative à la mission et à son contexte.</p>
		N2
		<p>Il transmet les informations par geste aux membres de son équipe et du peloton.</p> <p>Il sollicite le service de maintenance en cas de panne.</p> <p>Il transmet des informations par radio à son supérieur.</p> <p>Il recherche des informations auprès des populations civiles.</p>
	N2	N3
	<p>Il apprécie l'opportunité de poursuivre ou non son déplacement, voire de modifier son itinéraire.</p> <p>Il adapte sa vitesse de déplacement en fonction des délais impartis pour l'exécution de la mission et des dangers rencontrés.</p> <p>Il sélectionne les informations utiles à l'équipage, selon l'expérience de celui-ci.</p> <p>Il apprécie l'opportunité de la riposte à une attaque inattendue.</p>	<p>Il sollicite de son supérieur des conseils en matière de tactique de combat.</p> <p>Il établit des relations personnalisées avec chacun des membres de son équipe.</p> <p><i>Il informe son supérieur des situations d'urgence rencontrées chez les populations civiles (Yougoslavie).</i></p>
N2		<p><i>Il rassure les populations civiles placées sous sa protection.</i></p>

<p>Il estime à tout moment les dangers encourus par son équipe et les véhicules du peloton.</p> <p>Il s'oriente en fonction d'un itinéraire donné, quelle que soit sa position par rapport à celui-ci, avec ou sans carte.</p> <p style="text-align: center;">N3</p> <p>Il répartit les fonctions au sein de l'équipe d'appui.</p> <p>Il choisit le mode de progression (position relative des différents membres de l'équipe).</p> <p>Il localise avec précision sur une carte sa position et celles possibles de l'ennemi.</p> <p><i>Il protège le personnel civil, à l'aide des réflexes de base du combattant, dans le cadre d'une mission humanitaire.</i></p> <p><i>Il construit des installations diverses en exploitant au mieux les éléments naturels.</i></p> <p><i>Il interpose des éléments de protection (hommes ou véhicules) entre une présence ennemie et les civils escortés.</i></p>	<p>Il répartit les rôles et tâches aux membres de son équipe lors des situations d'attente ou d'inaction.</p> <p style="text-align: center;">N3</p> <p><i>Il apprécie les situations de légitime défense et l'opportunité d'une riposte, en fonction de règles toujours susceptibles d'interprétation dans un contexte international complexe (mission humanitaire).</i></p> <p><i>Il apporte une assistance matérielle aux populations, en acheminant l'aide et en organisant la distribution.</i></p>	<p><i>Il utilise l'anglais et au besoin des rudiments de langues locales appris sur place.</i></p> <p><i>Il explique à des combattants étrangers la situation sur le terrain.</i></p> <p><i>Il négocie la libre circulation des véhicules en zone de combat.</i></p> <p><i>Il établit des relations d'échanges pacifiques avec les groupes présents sur une zone de conflit.</i></p> <p><i>Il puise dans les relations avec ses supérieurs et ses collègues un soutien moral en situation difficile.</i></p> <p><i>Il argumente avec des autorités locales à l'étranger afin de réduire les risques d'incidents (mission humanitaire) en attente d'une intervention de plus haut niveau.</i></p>
--	---	--

SAVOIR-FAIRE DE L'EMPLOI-TYPE : COMBATTANT D'ECLAIRAGE

<u>TECHNICITE</u>	<u>CIRCONSTANCES D'APPLICATION</u>
<p><u>Technicité de l'armement</u></p> <p>Manoeuvrer un véhicule blindé léger.</p> <p>Apprécier les possibilités de manoeuvre de différents engins blindés.</p> <p><u>Technicité du combat</u></p> <p>Identifier les lieux et nature de dangers présentant un risque potentiel.</p> <p>Disposer les véhicules d'escouade, les armements et les hommes.</p> <p>Se déplacer rapidement, silencieusement, discrètement.</p> <p>Observer et interpréter la configuration d'un terrain inconnu.</p> <p>Observer à l'aide de moyens optiques, parfois sur une longue durée.</p> <p>S'orienter rapidement en terrain inconnu.</p>	<p>Sur tous types de terrains.</p> <p>En progression ou en reconnaissance quel que soit le terrain pour éviter des pertes de temps.</p> <p>En progression, en terrain inconnu, pour permettre à un peloton d'engins blindés de progresser en sécurité.</p> <p>A l'abord d'un point critique, dans un objectif de protection de l'équipe de reconnaissance.</p> <p>En cas de prise à partie, de manière immédiate pour assurer sa sécurité.</p> <p>En progression, aux abords d'un point critique.</p> <p>En progression, en terrain inconnu pour permettre à un peloton d'engins blindés de progresser en sécurité.</p> <p>En reconnaissance pour apprécier la qualité d'un itinéraire ; à tout moment pour estimer la possibilité d'une présence ennemie et identifier des abris possibles.</p> <p>En surveillance, pour repérer précisément les positions ennemies.</p> <p>Avec ou sans moyens matériels, en reconnaissance, isolé du reste du peloton.</p> <p>En reconnaissance par la fouille des éléments rencontrés : armements ou</p>

<p>Rechercher systématiquement tout élément d'information utile à ses supérieurs.</p>	<p>matériels abandonnés, prisonniers, maisons détruites...</p>
<p><u>ORGANISATION-GESTION</u></p>	
<p>Apprécier le degré d'information utile à délivrer aux membres de l'équipage.</p>	<p>En toutes circonstances, selon l'expérience individuelle des situations rencontrées.</p>
<p>Intégrer les contraintes de temps dans le déroulement de la mission.</p>	<p>En progression, en adaptant la vitesse des véhicules. En reconnaissance, en approfondissant plus ou moins ses observations.</p>
<p>Estimer la gravité d'une situation de conflit en fonction de divers indices : attitudes et équipements des personnes présentes, présence de troupes, traces de combat.</p>	<p>En opération, afin de s'adapter immédiatement aux risques encourus.</p>
<p><u>RELATIONS-COMMUNICATION</u></p>	
<p>Transmettre instantanément le résultat de ses observations.</p>	<p>A l'abord d'un point critique au moyen des codes gestuels établis avec son équipe. En reconnaissance, par les moyens radios à sa disposition.</p>
<p>Apprécier l'attitude et la situation matérielle des populations civiles rencontrées.</p>	<p>En progression ou en reconnaissance pour en informer ses supérieurs et déclencher une aide possible. En reconnaissance, pour évaluer la possibilité d'entrer en contact avec la population.</p>
<p>Etablir une relation avec les populations civiles.</p>	<p>En reconnaissance, pour recueillir des informations relatives à la situation dans le secteur.</p>

3.2.5 Des savoir-faire partagés par l'ensemble des combattants

SAVOIRS FONDAMENTAUX : TOUS EMPLOIS TYPES

<u>SAVOIR-FAIRE</u>	<u>CIRCONSTANCES D'APPLICATION</u>
<p><u>TECHNICITE</u></p> <p><i>Technicité des armements et matériels</i> Utiliser efficacement différents types d'armements individuels.</p> <p>Mettre en oeuvre les spécifications techniques relatives à l'entretien du matériel</p> <p>Utiliser les matériels de transmission.</p> <p><i>Technicité du combat</i> Conserver une attention soutenue sur une durée qui peut être longue.</p> <p>Connaître et identifier l'origine de tout véhicule militaire rencontré.</p> <p>Maintenir ses capacités d'endurance physique par un entraînement régulier.</p> <p>Repérer et interpréter les indices obtenus par son observation et celle des membres de l'équipe.</p> <p>Assurer la surveillance d'une zone par la répartition des secteurs d'observation entre les membres de l'équipe.</p>	<p>Dans une situation de danger pour lui-même ou les membres de son équipe, quelque soit le terrain.</p> <p>Aussi bien dans le cadre d'un entretien régulier que dans l'urgence.</p> <p>Pour recevoir des consignes et informations de ses supérieurs et leur rendre compte à tout moment.</p> <p>Quel que soit son état de fatigue et de tension.</p> <p>Pour réduire son temps de réaction et accroître sa marge d'autonomie dans une situation dangereuse, imprévue ou incertaine ; pour compléter l'information de ses supérieurs.</p> <p>En dehors des missions, pour être en mesure de faire face à des situations imprévues.</p> <p>A tout moment, pour déceler les dangers potentiels.</p> <p>En mission de renseignement, pour assurer une couverture optimale de la zone.</p>

<u>ORGANISATION-GESTION</u>	
<p><i>Contrôle de son action</i> Se conformer aux ordres en maîtrisant ses réactions spontanées.</p> <p>Conserver des capacités d'appréciation et d'analyse en toutes circonstances (maîtrise de soi).</p> <p>Appliquer au moment opportun les mesures de sécurité apprises.</p> <p><i>Intégration et synthèse d'informations de diverses origines</i> Intégrer à son appréciation de la situation les informations reçues des membres de son équipe.</p> <p>Tirer parti des éléments présents dans son environnement immédiat.</p> <p>Estimer le danger et prendre les décisions appropriées.</p> <p>Actualiser ses connaissances des matériels et équipements en permanence.</p> <p>Intégrer et mémoriser un ensemble d'informations (itinéraires,</p>	<p>Face à une situation dangereuse, imprévue ou incertaine. Face à une situation de panique, en s'appuyant sur des échanges d'expériences pour maîtriser la peur. Quelles que soient les conséquences possibles (mort d'hommes).</p> <p>Face à une situation dangereuse, imprévue ou incertaine ; face à une situation de panique, notamment de la part des populations civiles ; dans des conditions de vie rudimentaires, pour préserver sa sécurité et celle de l'équipe.</p> <p>En opération, lorsqu'un danger est signalé ou pressenti.</p> <p>En toutes circonstances, pour cumuler le maximum d'informations utiles à la prise de décision.</p> <p>En opération extérieure, dans un milieu inconnu, pour faire face à des besoins variés (protection, campement, intendance...).</p> <p>Dans un contexte où les potentialités de réactions ennemies ne sont pas entièrement connues et où les conséquences de la décision peuvent dépasser largement l'individu (opex).</p> <p>Par la lecture, la formation, la rédaction de fiches personnelles, les échanges entre collègues et supérieurs.</p> <p>A chaque étape de la mission, et notamment pour modifier au besoin</p>

<p>secteurs de tir, position de l'ennemi) émanant de son supérieur, de lui-même ou de ses subordonnés.</p> <p>Organisation de l'activité de son équipe Apprécier les comportements et repérer les attitudes incompatibles avec le fonctionnement d'un groupe.</p> <p>Estimer les quantités de matériel nécessaires à l'accomplissement d'une mission de durée variable.</p> <p>Apprécier les capacités physiques (état de fatigue) des membres de l'équipe.</p> <p>Superviser le rassemblement des matériels de son équipe.</p>	<p>les conditions de tir.</p> <p>En phase d'instruction des jeunes, pour s'assurer de leur fiabilité ultérieure.</p> <p>Lors de la préparation de la mission.</p> <p>En opération, pour prévenir les défaillances. En bivouac, pour organiser le plus efficacement possible les tours de garde.</p> <p>Lors de chacun des déplacements nécessités par la mission.</p>
<p><u>RELATION - COMMUNICATION</u></p> <p>Transmission d'informations fonctionnelles Transmettre à tout moment les informations nécessaires, en particulier celles relatives à la nature, à l'importance et à la localisation de l'ennemi en un minimum de temps.</p> <p>Transmettre à son supérieur toutes informations pertinentes, au besoin en les hiérarchisant selon un ordre de priorité.</p> <p>Animation d'équipe Donner des ordres et être obéi des membres de son équipe.</p>	<p>En opération, pour contribuer à une prise de décision efficace des niveaux supérieurs et protéger les membres de son équipe. Avant une opération, pour informer des combattants d'autres unités engagés dans l'action.</p> <p>Tout au long de la mission : pour rendre compte de l'exécution des consignes de son supérieur ; pour contribuer à une prise de décision efficace par les observations du terrain.</p> <p>Quels que soient la situation, les dangers en cours et les conséquences</p>

<p>Dispenser un enseignement technique dans ses domaines de spécialité.</p> <p>Apporter une aide à des camarades en difficultés.</p> <p>Expliquer et reformuler des consignes visant l'objectif à atteindre et les informations concernant la nature du terrain et les forces en présence.</p> <p>Créer un climat de confiance au sein de son équipe.</p> <p><i>Relations et négociations avec l'extérieur</i> Argumenter avec des interlocuteurs réticents, imprévisibles, voire hostiles, au besoin dans une langue étrangère (anglais, langue locale).</p> <p>Etablir des relations d'échange pacifiques.</p>	<p>éventuelles.</p> <p>En formation et à l'entraînement (situations de cours et exercices de terrain).</p> <p>A l'entraînement lors d'exercices de combat intensifs et prolongés (stages commandos) ; en opération en cas de défaillance d'un membre de l'équipe.</p> <p>En prévision d'une opération, pour permettre à chacun d'avoir une vision claire de l'objectif et du déroulement prévisible de la mission.</p> <p>Dans toutes les circonstances de la vie quotidienne, à des fins d'entraide, pour s'assurer de la cohésion du collectif en opération.</p> <p>Pour réduire les risques d'incidents dans le cadre des opérations extérieures.</p> <p>Pour s'assurer des conditions de circulation plus sûres en zone dangereuse.</p> <p>Pour contribuer à réduire les tensions entre des groupes rivaux, dans le cadre d'une opération de maintien de la paix (Yougoslavie).</p>
--	---

4. Des pistes pour de nouveaux espaces de reconversion

Nous chercherons dans les pages qui suivent, sur la base des résultats produits tout au long de ce rapport et des réflexions qui les ont accompagnés, à avancer un certain nombre de propositions de nature à faciliter et diversifier les possibilités de reconversion.

Le parcours des EVAT est très souvent marqué par une double rupture :

- rupture avec le système éducatif, lors de l'engagement, qui constitue un frein à l'acquisition d'une formation professionnelle initiale,
- rupture dans les modes de vie à l'issue de la période d'engagement militaire.

Le principe de reconversion actuellement dominant est celui d'une acquisition de compétences civiles en fin de carrière militaire d'une manière totalement indépendante de l'expérience militaire, sauf dans certains cas bien spécifiques (emplois de sécurité, de chauffeurs....).

Il nous semble qu'il faut rompre avec ce principe dominant, tout au moins le relativiser fortement, en faisant de l'atténuation de la double rupture rappelée ci dessus un élément essentiel pour l'amélioration des reconversions. Ceci suppose :

- la valorisation des différentes composantes de la professionnalité des EVAT ;
- l'intégration de la politique de reconversion dans une véritable politique de GRH au sein des unités.

4.1 Les compétences des EVAT et leurs domaines de valorisation potentiels

Comme l'a montré la partie précédente de ce rapport, relative aux emplois-types de combattant, ceux-ci sont indubitablement le lieu de construction d'une véritable professionnalité qui ne se limite pas aux aspects proprement technique du maniement des armes, fussent-elles des plus sophistiquées ; les EVAT développent au cours de leur carrière militaire une grande variété de compétences, indissociables de leur parcours professionnel, qui sont susceptibles de les rendre rapidement opérationnels dans un large éventail de secteurs d'activité. Les quelques points développés ci-après ne constituent pas un répertoire exhaustif de ces domaines professionnels possibles mais se veulent une illustration de la diversité des dimensions qui restent à explorer.

4.1.1 Les compétences techniques, corollaires de l'activité de combat

L'EVAT combattant, à des degrés divers selon sa spécialité (blindés, GV, armes lourdes...) acquiert nécessairement un grand nombre de savoir-faire techniques relatifs aux matériels qu'il met en œuvre (véhicules, armement) ; cet apprentissage s'effectue en partie sous la responsabilité de ses supérieurs hiérarchiques directs.

Toutefois, en-dehors de certains cas particuliers, cette technicité de l'armement présente un caractère trop spécifique pour servir de base à l'acquisition de compétences civiles ; la maîtrise du fonctionnement et de l'entretien des systèmes d'armes et des véhicules blindés ne suffit pas à présager d'une technicité immédiatement opérationnelle sur d'autres systèmes techniques.

Par contre, la diversité des composantes techniques maîtrisées au fil du temps par les EVAT laisse supposer de leur part l'acquisition d'une "culture technique générale", et témoigne également de capacités d'apprentissage certaines, susceptibles d'être mobilisées dans des domaines variés.

En conséquence, on peut considérer que les combattants ne sont pas d'une manière générale prédisposés par leurs acquis militaires à un domaine technique particulier, mais que leur expérience leur fournit la capacité d'acquérir rapidement une maîtrise technique dans un grand nombre de spécialités (sous réserve que les exigences du domaine considéré soient compatibles avec leur niveau général - d'où l'importance d'un maintien, voire d'une élévation de celui-ci, on y reviendra), par exemple dans les secteurs liés à la production industrielle (industries de process, conduite de systèmes automatisés).

4.1.2 Les savoir-faire du combat, des débouchés à renouveler

L'aspect proprement militaire des savoir-faire développés par les EVAT employés au sein des sections de combat peut dans la plupart des cas les orienter vers des voies de reconversion relativement "classiques" ; ces voies concernent des individus aux possibilités plus limitées et (ou) dont l'engagement dans les armées a constitué une volonté de rupture forte par rapport à la vie antérieure et (ou) des individus qui manifestent un choix positif vers ces emplois : emplois de sécurité et emplois de conducteurs PL. Un rapprochement avec les exigences du marché civil sur ces emplois est nécessaire afin de préparer les meilleures conditions d'accès possibles pour les ex-EVAT : expérience requise, spécialités demandées (super PL, matières dangereuses pour la conduite, télésurveillance pour la sécurité, par exemple), possibilités de promotion

ultérieure.

Des procédures de validation d'acquis professionnels (VAP) ou d'homologation de titres militaires devront être recherchées dans ces domaines.

L'acquisition de l'expérience ou de certaines spécialisations exigera la mobilisation de modalités diversifiées et adaptées aux différents cas personnels et aux possibilités du contexte (stages en centres de formation ou à l'extérieur), passage (provisoire) dans telle ou telle unité au sein des armées...

Toutefois, il convient également d'envisager certaines possibilités de valorisation des capacités militaires étroitement liées au combat, qui semblent avoir été peu exploitées jusqu'ici : l'endurance et la résistance au stress qui caractérisent le combattant peuvent par exemple le prédisposer à des métiers à forte pénibilité ou comportant une charge physique et mentale importante (on songera notamment à des activités de maintenance industrielle sur sites spécifiques, tels que les centrales nucléaires).

La maîtrise de soi, les techniques corporelles acquises à l'entraînement gagneraient à être identifiées et valorisées comme compétences à la fois militaires et civiles. Au plan du recrutement, l'engouement que connaissent les filières STAPS (sports) à l'Université témoigne de l'attractivité potentielle de cette dimension de l'activité. De même, au plan de la reconversion, les métiers du sport et les qualités complémentaires d'animation et d'organisation qu'ils requièrent souvent, pourraient constituer un domaine plus nettement exploité. Là encore, la réserve d'une remise à niveau dans les domaines théoriques requis pour ces emplois s'impose.

Ces derniers sont le plus souvent couverts par des diplômes délivrés par le ministère de la Jeunesse et des Sports ; un rapprochement devrait alors pouvoir être opéré et des procédures de VAP et d'homologation des titres militaires mises en place.

4.1.3 L'EVAT gradé en compagnie de combat : des savoir-faire d'encadrant de proximité

L'attention portée aux hommes, la nécessité d'établir une relation de confiance fondée sur la connaissance des capacités de chacun, qui se manifeste à tous les niveaux de l'encadrement (chef d'équipe, chef de groupe, chef de section) n'est pas sans évoquer ce que les experts du domaine désignent comme la "proximité" dans le rôle d'encadrement, qui s'exprime de manière très similaire chez les encadrants au sein des entreprises (Létondal 1997 ; Trouvé 1996). En particulier, on envisagera ici l'exemple des industries de main-d'oeuvre, pour

lesquelles la compétence technique requise est généralement d'acquisition rapide (bâtiment, nettoyage industriel).¹³

Les chefs d'équipes ou agents de maîtrise de ces industries sont amenés à développer des compétences dans des domaines variés. Dans le domaine des activités techniques, il leur faut maîtriser les procédures propres à leur domaine d'activité. Dans le domaine des activités de gestion il leur faut assurer la gestion de la main d'œuvre (recrutement, formation, absence et remplacements), la gestion des chantiers (stocks produits et machines, ajustement des volumes horaires, suivi des budgets...). L'encadrement et l'animation d'équipes dans un souci de respect des objectifs fixés, prennent une place croissante dans l'activité globale. Enfin, en ce qui concerne les activités relationnelles, l'agent de maîtrise constitue souvent le seul relais d'information entre l'entreprise ou l'agence et les opérateurs présents sur les chantiers. Il joue un rôle d'interlocuteur privilégié vis à vis du client, remplit des fonctions d'interface avec de nombreux interlocuteurs internes (secrétaires, services fonctionnels, autres agents de maîtrise...). Il explique les tâches à accomplir par chacun des membres de son équipe en adaptant ses explications.

Tous ces savoir-faire sont le plus souvent acquis par la pratique, soit sur la base d'une expérience de terrain pour les encadrants issus du rang, soit par des apprentissages " sur le tas " pour ceux ayant exercé des fonctions d'encadrement dans d'autres secteurs. Ils s'inscrivent dans des contextes de travail plus ou moins contraignants : multiplication de la variété des chantiers conduisant à une gestion dans l'urgence et à des accroissements d'horaires, éloignement des services fonctionnels amenant à résoudre de multiples problèmes nouveaux et imprévus, de tous types (techniques nouvelles, nouvelles règles de gestion du personnel, conflits avec le client, absentéisme, indiscipline).

Les savoir-faire fondamentaux du combattant que nous avons identifiés (voir 3^e partie) et leurs circonstances d'application qui sont souvent des conditions de pression (délai, danger...) présentent de grandes similitudes et permettent des rapprochements avec ces emplois d'encadrement de proximité. C'est à dessein que nous n'avons pas listé les savoir-faire d'ordre technique. Même si dans les emplois d'encadrement de proximité étudiés ils sont souvent acquis " sur le tas " il n'en reste pas moins qu'une expérience minimum devrait être également acquise par les EVAT (en centre de formation ou chez un employeur) : expérience réduite dans

¹³ Cette présentation se fonde sur l'analyse récente du rôle de l'encadrement de proximité menée par le Céreq dans une entreprise de nettoyage.

les activités de nettoyage, plus importante dans le bâtiment. Les savoir-faire résultant des dimensions “ organisation-gestion ” et “ relation-communication ” ci dessous mentionnés à titre d'exemple sont justement les acquis militaires qui -sur une base technique minimum- doivent permettre, à un certain nombre d'ex-EVAT d'évoluer rapidement vers une position de chef d'équipe. L'ensemble des savoir-faire dont sont extraits ces exemples (en gras) sont ceux figurant en partie 3 du présent document et ils sont ici mis en parallèle avec certains savoir-faire identifiés chez des agents de maîtrise du nettoyage.

Organisation-gestion

<p>Réguler les incidents et les conflits sur le chantier. Rechercher des solutions aux problèmes survenant dans son déroulement.</p>	<p>Conserver des capacités d'appréciation et d'analyse en toutes circonstances.... Face à une situation dangereuse, imprévue ou incertaine . Tirer parti des éléments présents dans son environnement immédiat.... En opération extérieure, dans un milieu inconnu, pour faire face à des besoins variés.</p>
<p>Recevoir les directives du Chef d'agence et des services fonctionnels nécessaires à la bonne réalisation du travail. Recevoir des informations de son équipe sur le travail réalisé et les problèmes rencontrés.</p>	<p>Intégrer et mémoriser un ensemble d'informations émanant de son supérieur, de lui même ou de ses subordonnés.... A chaque étape de la mission.</p>
<p>Connaître son personnel et en être proche pour évaluer ses façons de travailler, créer une relation de confiance pour gérer leur disponibilité et réguler les imprévus.</p>	<p>Apprécier les comportements et repérer les attitudes incompatibles avec le fonctionnement d'un groupe.... En phase d'instruction des jeunes pour s'assurer de leur fiabilité ultérieure.</p>
<p>Demander les approvisionnements en matériel et répartir les moyens entre les postes.</p>	<p>Estimer les quantités de matériel nécessaires à l'accomplissement d'une mission de durée variable.... Lors de la préparation de la mission.</p>

Dans le domaine relationnel

Communiquer au chef d'agence, au secrétariat ou au personnel concerné toutes informations, difficultés ou problèmes, pour aider à la décision ou la résolution.	Transmettre à son supérieur toutes informations pertinentes, au besoin en les hiérarchisant selon un ordre de priorité.... Tout au long de la mission : pour rendre compte de l'exécution des consignes de son supérieur ; pour contribuer à une prise de décision efficace par les observations du terrain.
Assurer les formations techniques de base pour les ouvriers ou chefs d'équipe. Contrôler la bonne application de la formation transmise.	Dispenser un enseignement technique dans ses domaines de spécialité.... En formation et entraînement (situations de cours et exercices de terrain).
Formaliser par oral ou par écrit le niveau de qualité de la prestation requis par les exigences du client. Donner des objectifs d'amélioration dans des délais précis.	Expliquer et reformuler les consignes visant l'objectif à atteindre et les informations concernant la nature du terrain et les forces en présence.... En prévision d'une opération, pour permettre à chacun d'avoir une vision claire de l'objectif et du déroulement prévisible de la mission.

Les savoir-faire d'encadrant de proximité que maîtrise l'EVAT gradé seraient à mettre en valeur plus nettement. Ils sont présents dans l'emploi tactique et se trouvent ainsi au cœur de la professionnalité des EVAT gradés. Ces savoir-faire devraient connaître, on peut le penser, un affermissement avec la diversité croissante des conditions d'exercice et la polyvalence requise par des missions comme celles de maintien de la paix.

4.1.4 Des exemples d'extensions possibles pour les savoir-faire des combattants

Le paragraphe précédent a permis de mettre en évidence le rôle que peuvent jouer les compétences non-techniques développées par les EVAT dans l'adaptation à certaines professions civiles n'ayant que peu de rapport avec les techniques militaires. Cette approche ouvre un large éventail de possibilités d'emplois civils ; nous en exposerons ici deux exemples qui semblent particulièrement éclairants dans la mesure où ils requièrent des savoir-faire qui prolongent ceux identifiés comme caractérisant les emplois du combat.

§ Les métiers de la logistique

Il faut ici entendre au sens large la notion de “ métiers de la logistique ” ; en effet, il s’agit à l’heure actuelle d’un secteur d’activité en forte évolution (Darré, 1993), et comportant une grande diversité de métiers, liés à la fois au domaine du transport et à celui de la gestion des affrètements. Or, il s’avère que les EVAT disposent fréquemment d’une certaine expérience de ce type d’activité, de par le contenu même de leur activité de combattant et de par leur rôle au sein de l’organisation militaire : d’une part, l’organisation et le déroulement des missions de combat requiert de leur part rigueur et organisation en matière de transport et d’approvisionnement, d’autre part, la gestion de stocks qui leur est souvent confiée au sein de leur unité peut a priori être considérée comme un savoir-faire très aisément transférable.

De ce fait, la reconversion dans le secteur du transport-logistique (les deux domaines étant de plus en plus imbriqués), si elle peut dans certains cas être facilitée par la détention des permis PL (voir les conventions entre l’armée et l’AFT-IFTIM), ne devrait cependant pas se limiter au seul domaine de la conduite de véhicules, et pourrait conduire les EVAT à l’acquisition de qualifications plus élevées propres à ce secteur (là encore, des partenariats entre acteurs de la reconversion et branches professionnelles devraient être recherchés).

§ Les emplois de médiation (gardien d'immeubles, responsable opérationnel de cité, agent d'ambiance dans les transports)

Nous prendrons , à titre d’illustration, l’exemple de l’emploi de gardien d’immeubles sur lequel le Céreq a travaillé¹⁴. Toutefois, ainsi que nous allons le montrer en traitant cet exemple, un grand nombre de savoir-faire relevant des dimensions “ organisation-gestion ” ou “ relations-communication ”, dans des contextes difficiles voire “ à risques ” sont à notre avis transposables dans de nombreux emplois de médiation.

En relation directe avec les locataires sur les sites, l’emploi de gardien (ou gardien principal) repose sur l’articulation et l’exercice conjoint d’une série de domaines d’activité : nettoyage des espaces communs, surveillance technique, état des lieux et remise en état du logement, encaissement des loyers, action commerciale, accompagnement social, encadrement éventuel de gardiens (pour le gardien principal). “ ...C’est bien l’articulation et l’exercice conjoint de ces différents domaines et non leur juxtaposition qui constitue la professionnalité du gardien. Cette articulation est la construction permanente d’équilibres précaires visant à réduire des tensions entre une rationalité voulue et affichée par l’entreprise et le traitement individuel des problèmes

14 Les métiers de la gestion locative de proximité avant et après une action de formation lourde (Rapport Céreq pour le compte du groupe SCIC Gestion).

particuliers émergeant de manière continue, séquentielle ou aléatoire...Le gardien est donc en permanence en situation de tension entre les exigences des locataires, de leurs représentants et celles de l'entreprise, entre les contraintes d'application des normes et leur interprétation subjective et ceci même dans les actes les plus techniques et les plus quotidiens tels ceux du nettoyage, entre sa vie professionnelle et sa vie privée... ”

Nous avons, ci dessous, mis en correspondance quelques uns des savoir-faire de base issus de l'analyse du métier de gardien (ou gardien principal) d'immeuble avec ceux de l'EVAT combattant afin d'en souligner les proximités¹⁵.

<p>Savoir comprendre son interlocuteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - décoder/appréhender une information orale (réclamation...) en recherchant la cohérence, en distinguant l'essentiel de l'accessoire...., en prenant du recul par rapport au message ou à la situation, - reformuler les questions ou les renseignements en utilisant un vocabulaire adapté à l'interlocuteur, -recenser si besoin est les données complémentaires d'un problème avant de le traiter, notamment auprès de ses collègues et supérieurs hiérarchiques. <p>Savoir transmettre aux locataires, à son supérieur hiérarchique ou aux autres personnes de l'organisme.</p>	<p>Expliquer et reformuler les consignes visant l'objectif à atteindre et les informations concernant la nature du terrain et les forces en présence.</p> <p>Transmettre à tout moment les informations nécessaires, en particulier celles relatives à la nature, à l'importance et à la localisation de l'ennemi en un minimum de temps.</p>
<p>Savoir définir les tâches, les objectifs de travail et évaluer les compétences des personnes.</p>	<p>Expliquer et reformuler les consignes...</p> <p>Donner des ordres et être obéi des membres de son équipe.</p>
<p>Savoir au cours des négociations avec les locataires ou les entreprises céder sur certains points mineurs pour mieux affirmer ses positions.</p> <p>Savoir en situation difficile (conflit entre les locataires, discussion qui s'éternise...) interrompre un entretien en préservant les susceptibilités.</p>	<p>Argumenter avec des interlocuteurs réticents, imprévisibles, voire hostiles, au besoin dans une langue étrangère.</p> <p>Etablir des relations d'échange pacifiques.</p> <p>Conserver des capacités d'appréciation et d'analyse en toutes circonstances.</p>
<p>Savoir faire preuve d'opportunisme et d'astuce pour saisir les occasions de mieux faire passer les messages (pour faire respecter le règlement intérieur, les règles d'hygiène et de sécurité...).</p>	<p>Créer un climat de confiance au sein de son équipe.</p>

¹⁵ Les savoir-faire de l'EVAT combattant figurent en caractère gras.

4.2 Formation et accompagnement sont nécessaires à la mise en œuvre de ces possibilités

Un certain nombre de pistes de reconversion possibles -valorisant telle ou telle dimension des compétences des combattants- viennent d'être développées. Elles montrent que les perspectives offertes sont loin d'être négligeables ; leur mise en œuvre suppose toutefois, en parallèle, un travail important de GRH, de partenariat avec le monde civil, aujourd'hui amorcé mais qu'il convient de développer et de renforcer. Ce travail de GRH inclut pour nous la prise en compte de la situation de l'EVAT antérieure à son entrée dans les armées, car cette prise en compte est susceptible d'élargir encore l'espace des possibles de la reconversion.

4.2.1 Politique de reconversion et politique de GRH au sein des unités

Nous reprendrons ici les principales orientations formulées dans la partie 2.4.2 du présent rapport :

- amener les jeunes à faire mûrir le plus tôt possible leur projet de façon à pouvoir trouver, puis inscrire dans la durée, le cheminement (stages, formations, périodes en entreprise...) vers la reconversion ;
- mettre en place une véritable politique d'accompagnement à plusieurs niveaux :
 - faire circuler, et s'assurer de la réalité de cette circulation, toute information concernant la reconversion, inviter des représentants du monde civil ou d'anciens EVAT à venir dialoguer avec les combattants ;
 - instaurer des entretiens individuels réguliers avec tous les EVAT concernés : ces entretiens devront associer le jeune, son chef de peloton, un représentant du BGRH ;
 - instituer des possibilités de recours auprès du commandant de compagnie ou du responsable BGRH pour l' EVAT quel que soit son grade ;
- préparer la hiérarchie à ce nouveau rôle de GRH : sensibilisation, formation, connaissance du monde civil, mais aussi nécessité de conduire les entretiens individuels ;
- prêter une attention renforcée -par la mise au point de procédures ad hoc- aux cas les plus difficiles ;
- multiplier les contacts et les relations avec le monde des emplois civils, y compris en recrutant des spécialistes de la reconversion au sein des unités.

4.2.2 Maintien d'un acquis initial antérieur à l'entrée dans les armées

Lorsqu'il existe chez l'EVAT un véritable acquis en formation initiale confirmé par une première expérience professionnelle, lorsque la spécialité choisie par l'individu (mécanique, électricité, comptabilité...) résulte d'un choix positif dont témoigne l'exercice d'une activité dans la spécialité antérieure à l'engagement, il convient de chercher à valoriser et à maintenir cet acquis, pour éviter là encore que la rupture militaro-civile ne se traduise par une déperdition de savoir-faire existants.

En relation avec l'individu en question, il s'agirait de construire les modalités, au sein des armées, d'un maintien de l'expérience acquise. On peut penser à plusieurs d'entre elles : stages réguliers en centre de formation ou, mieux, chez un employeur civil ; stage dans un service de l'armée pratiquant la spécialité en question et susceptible de l'accueillir ; évolution progressive au sein des armées, notamment durant la période de reconversion, vers un emploi permettant l'exercice de la spécialité....

4.2.3 La poursuite d'études générales

Cette voie est possible pour des individus ayant interrompu leurs études secondaires à un certain niveau (2^o cycle des lycées) et qui souhaiteraient les reprendre dans une perspective de concourir à des emplois réservés ou de préparer une formation de niveau post baccalauréat.

L'arbitrage entre les contraintes opérationnelles des emplois de combattant (missions extérieures par exemple) et les préoccupations de reconversion ne peut être géré que dans la durée d'où la nécessité de réflexions très en amont du processus. Les modalités de préparation doivent être examinées dans ce cadre et en fonction des souhaits des individus : formation par correspondance, formation en interne par des supérieurs au sein des unités lorsque cela est possible ou par des intervenants civils extérieurs, formation dans un centre de formation externe (Education Nationale type GRETA, ou privé....).

Que ce soit dans la perspective d'emplois réservés ou dans celle de tout autre emploi, il conviendra d'examiner les possibilités de négocier des procédures de validation des acquis professionnels (VAP) ou d'homologation des titres militaires pour certains modules du concours d'accès ou de l'examen d'entrée. Si nous prenons l'exemple du concours de gardien de la paix, il va de soi que les ex-EVAT doivent pouvoir bénéficier de ces procédures et que, si nécessaire, les formations militaires doivent être revues en conséquence.

Conclusion : l'EVAT, quelle professionnalité ?

Les exemples développés n'ont bien sûr aucune prétention à l'exhaustivité. Au delà, d'autres pistes de reconversion sont évidemment envisageables : les réflexions menées à tous les niveaux dans le cadre de la professionnalisation, la prise en charge progressive de ces questions par les unités et le contact qu'elles établiront avec le monde civil ne manqueront pas d'en faire surgir de nouvelles. Notre ambition était uniquement de montrer que pour le combattant aussi le passage dans les armées n'est pas forcément synonyme de rupture. L'important est évidemment de disposer d'un large éventail de pistes possibles afin de construire progressivement avec chaque EVAT, au sein des unités, un itinéraire personnel de reconversion.

Du point de vue de l'institution militaire, l'EVAT est conçu comme étant en situation d'apprentissage tout au long de sa carrière de combattant : sa progression vers davantage d'opérationnalité et de maîtrise est constamment considérée comme nécessaire (et se traduit par la succession des examens militaires).

Or, à partir du moment où la logique d'une armée professionnelle impose que le métier de combattant constitue une étape parmi d'autres dans un cursus militaro-civil (logique des contrats), l'EVAT doit être considéré comme étant en situation de formation permanente du point de vue militaire ET du point de vue civil.

Car, nous espérons l'avoir montré ici, les deux dimensions ne sont nullement incompatibles : le fait d'être un bon chef de groupe de combat présage aisément que l'on sera un bon agent de maîtrise (voire qu'on l'est virtuellement en situation militaire...) ; de même, le bon EVAT constitue potentiellement un bon salarié d'entreprise dans de nombreux domaines. Et ce non pas, comme on le croit trop souvent, parce que le militaire est un individu différent d'un civil, mais parce qu'il est tout autant à même (voire plus dans certains cas) d'accomplir certaines tâches, et bien préparé à acquérir ce qui lui manquera par ailleurs.

Le militaire n'est pas d'une autre essence que le civil, et les savoir-faire acquis au combat ne sont pas réduits à néant lorsque l'on quitte l'univers des armes ; bien des employeurs sont prêts à reconnaître ce fait, mais il reste aussi aux combattants à s'armer de cette conviction.

Au delà de ces propositions qui s'attachent à intégrer de manière beaucoup plus forte la préoccupation de la reconversion civile dans la gestion quotidienne des EVAT, nous voudrions, en conclusion, faire quelques remarques complémentaires qui touchent au modèle professionnel qui structure l'emploi EVAT. Le cercle vertueux reconversion/recrutement qui constitue l'hypothèse d'arrière plan de la question de la transférabilité des compétences

considère la nature de l'emploi des EVAT comme un donné non problématique : l'emploi tactique en constitue le cœur, auquel viennent s'ajouter de manière périphérique d'autres " métiers " à connotation civile (mécanicien, cuisinier, etc..), le modèle de la carrière militaire structurant implicitement les représentations de l'emploi EVAT.

L'observation d'un régiment en cours de professionnalisation nous a conduit à prêter également attention à la reconfiguration de la professionnalité des EVAT qui va découler des transformations de l'institution militaire. Une caractéristique des régiments en cours de professionnalisation est qu'ils se trouvent dans une situation de déséquilibre dynamique qui les met face à des transformations simultanées. Le passage à la professionnalisation s'effectue en effet en même temps qu'une évolution des missions, amorcée de plus longue date, et que la fin de la conscription. Ces transformations d'ensemble exercent des tensions fortes sur la définition de la professionnalité des EVAT. L'évolution des missions tend à atténuer le caractère unidimensionnel de la définition de l'emploi. La transformation des relations entre l'armée et la société civile qu'implique la fin de la conscription conduit pour sa part vers une redéfinition de la conception du métier.

Ces tensions sont d'autant plus fortes que les régiments en cours de professionnalisation sont, beaucoup plus nettement que les régiments d'élite, dépendants d'un marché de l'emploi qui n'est pas exclusivement un marché militaire (les régiments d'élite, anciennement professionnalisés, ayant pour leur part un recrutement national) mais se trouve en concurrence avec le marché de l'emploi civil. Un régiment en cours de professionnalisation ne dispose pas des traditions ni des routines organisationnelles qui donnent une évidence au contenu du métier dans les régiments anciennement professionnalisés. La reconversion y est donc plus aisément considérée comme un élément intrinsèque d'un continuum engagement/désengagement où la définition de la professionnalité des EVAT n'est pas donnée de façon intangible. La réflexion sur le recrutement et la reconversion incluent d'emblée une interrogation sur la professionnalité des EVAT.

Mais il nous semble que tous les régiments sont à terme appelés à des degrés divers à connaître des tensions de cet ordre, puisque c'est l'institution militaire dans son ensemble qui est affectée par des transformations structurelles. Il semble donc difficile de faire l'économie d'une réflexion sur l'évolution de la professionnalité des EVAT pour définir de nouveaux espaces de reconversion.

BIBLIOGRAPHIE

DARRE Yann (1993), *La fonction logistique : une nouvelle fonction dans l'entreprise*, Paris, Céreq.

LETONDAL Anne-Marie (1997), *L'encadrement de proximité. Quels rôles dans les changements d'organisation ?*, Paris, ANACT.

MANDON Nicole (1990), *La gestion prévisionnelle des compétences : la méthode ETED*, Marseille, Céreq, Collection des études, n°57.

Mission pour la Mobilité Professionnelle (1993 ; 1994 ; 1995), *Bilan reconversion*, Paris, Ministère de la Défense, Secrétariat général pour l'administration.

Mission pour la Mobilité Professionnelle (1995), *La reconversion des sous-officiers*, Paris, Ministère de la Défense, Secrétariat général pour l'administration.

Observatoire Social de la Défense (1992), *Les conditions de retour dans le civil des militaires n'ayant pas acquis droit à pension de retraite*, Paris, Ministère de la Défense, Secrétariat général pour l'administration.

Observatoire Social de la Défense (1994), *Les conditions de retour à la vie civile des militaires ayant acquis droit à pension de retraite*, Paris, Ministère de la Défense, Secrétariat général pour l'administration.

Observatoire Social de la Défense (1998), *La reconversion des militaires ayant moins de quinze années de service*, Paris, Ministère de la Défense, Secrétariat général pour l'administration.

TROUVE Philippe (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle. Essai de sociologie d'un groupe professionnel*, Paris, L'Harmattan.

ANNEXES

§ Annexe 1 : emplois occupés 6 mois après la sortie de stage par l'échantillon des sortants (1996-97) du CMFP / 137eme R.I.

§ Annexe 2 : liste des personnels combattants interrogés dans le cadre de la démarche ETED

Annexe 1

Administratif	1
Agent d'entretien	1
Agent de maintenance	1
Agent de sécurité aménagement	1
Aide magasinier	1
Agent de prévention et de sécurité	12
Artisan	1
Assainissement	1
Assurance	1
Banque	1
Brasseur	1
Bâtiment	1
Cariste	4
Chaud et froid	1
Chaudronnier	1
Chauffagiste	2
Chauffeur	7
Chauffeur-livreur	1
Chef d'atelier	2
Chef de rayon	1
Chef de rayon sport	1
Comptable	1
Cuisinier	1
Electricien	3
Electricien BTP	1
Electromécanicien SAV	1
Employé de collectivités	1
Employé des postes	1
Employé libre-service	1
Frigoriste	2
Gérant magasin	1
Gestion de stocks	1
Hyper U	1
Installateur thermique	1
Jardinier	1
Location de voitures	1
Maçon	1
Magasinier	7
Magasinier informatique	1
Maintenance	1
Manoeuvre	2
Manutention	1
Manutentionnaire	1
Mécanicien	12
Menuisier	3
Monteur pneus	1
Opérateur chaîne	1
Opérateur électronique	1

Opérateur MOCN	2
Opérateur TLS	1
Ouvrier d'entretien	2
Ouvrier IAA	2
Paysagiste	1
Peintre	1
Peintre BTP	1
Plâtrier	1
Plombier	6
Policier municipal	1
Poseur de cheminées	1
Préparateur auto	1
Saisonnier	1
Secrétaire	1
Serveur	2
Serveur/veilleur	1
Sommelier	1
Soudeur	4
Technicien de maintenance	1
Télesurveillance	5
Tourneur MOCN	1
Transport de fonds	1
Trieur de pochettes	1
Vendeur	1
Vendeur outils	1
Vendeur sport	2

Annexe 2

Grade	Fonction	Unité
Sergent	Chef de groupe 00	21eme RIMA/1ere Cie
caporal-chef	Chef d'équipe 00	21eme RIMA/1ere Cie
caporal-chef	Chef d'équipe 00	21eme RIMA/1ere Cie
Lieutenant	Chef de section Mortier lourd	21eme RIMA / CEA
Sergent	Chef de groupe MILAN	21eme RIMA / CEA
caporal-chef	Chef de groupe Canon de 20	21eme RIMA / CEA
caporal-chef	Chef de pièce MILAN	21eme RIMA / CEA
Maréchal des logis	Chef d'engin 10 RC	1er Spahis / 1er escadron
brigadier-chef	Tireur 10 RC	1er Spahis / 1er escadron
Brigadier	Pilote 10 RC	1er Spahis / 1er escadron
brigadier-chef	Chef de pièce HOT	1er Spahis / EAC
brigadier-chef	Tireur HOT	1er Spahis / EAC
brigadier-chef	Chef d'escouade	1er Spahis / EAC
Caporal Chef	Chef de pièce mortier de 120	21eme RIMA / SML
Caporal	pointeur mortier de 120	21eme RIMA / SML
Sous-lieutenant	Chef de section	35eme R.I. / 2eme Compagnie
sergent-chef	Chef de groupe 00	35eme R.I. / 2eme Compagnie
Sergent	Chef de groupe 00	35eme R.I. / 2eme Compagnie
caporal-chef	Chef de groupe 00	35eme R.I. / 2eme Compagnie
caporal-chef	Chef de patrouille	35eme R.I. / CEA
Caporal	Radio-tireur X10	35eme R.I. / 2eme Compagnie
1ere Classe	Grenadier-voltigeur	35eme R.I. / 2eme Compagnie
1ere Classe	Grenadier-voltigeur	35eme R.I. / 2eme Compagnie
1ere Classe	Tireur MILAN	35eme R.I. / 2eme Compagnie
1ere Classe	Radio-tireur X10	35eme R.I. / 2eme Compagnie
1ere Classe	Pointeur mortier de 120	35eme R.I. / 2eme Compagnie
1ere Classe	Grenadier-voltigeur	35eme R.I. / 2eme Compagnie
1ere Classe	Pilote X10	35eme R.I. / 2eme Compagnie
1ere Classe	Tireur LRAC	35eme R.I. / 2eme Compagnie
1ere Classe	Tireur d'élite	35eme R.I. / 2eme Compagnie
Brigadier	Pilote VBL	1er Spahis
Maréchal des logis	Chef d'engin 10 RC	1er Spahis
Adjutant	Equipe de liaison et d'orientation	21eme RIMA / SML
Caporal	pilote VBL	21eme RIMA / CEA
Sergent	Chef de groupe MILAN	21eme RIMA / 4eme compagnie